

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



TESIS

**MODERNIZACION DEL ESTADO Y LA GESTION DE
TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
OLLANTAYTAMBO, URUBAMBA-CUSCO ,2025**

PRESENTADO POR:

Br. NICOLH PRYSHILA VILCA AGUILAR

Br. HELLEN DARINKA ROJAS DELGADO

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE CONTADOR PÚBLICO**

ASESOR:

DR. MANUEL VICENTE SOLIS YEPEZ

CUSCO – PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el AsesorMANUEL VICENTE SOLIS YEPEZ.....
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada:MODERNIZACION DEL ESTADO Y LA
.....GESTION DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
.....OLLANTAYTAMBO, URUBAMBA - CUSCO, 2025.....

Presentado por:NICOLH PRYSHILA VILCA AGUILAR..... DNI N°73052848.....;
presentado por:HELEN DARINKA ROJAS DELGADO..... DNI N°:40396562.....
Para optar el título Profesional/Grado Académico deCONTADOR PÚBLICO.....

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por02..... veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de
Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de9.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto**
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco,22..... deENERO..... de 20.....26.....


Firma

Post firma.....MANUEL VICENTE SOLIS YEPEZ.....

Nro. de DNI.....41156133.....

ORCID del Asesor.....0000 - 0002 - 0276 - 5969.....

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid:27259:548284806.....

NICOLH PRYSHILA VILCA AGUILAR HELLEN DARI... MODERNIZACION DEL ESTADO Y LA GESTION DE TESORERIA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OLLANTAYTAMBO, UR...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:548284806

Fecha de entrega

22 ene 2026, 9:55 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

22 ene 2026, 9:59 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS REPOSITORIO PREGRADO - NICOLH PRYSHILA VILCA AGUILAR Y HELLEN DARINKA ROJASdocx

Tamaño del archivo

1.2 MB

109 páginas

20.241 palabras

119.983 caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 2%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
68 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

A Dios, por iluminar mi camino y otorgarme la fortaleza, sabiduría y constancia necesarias para culminar con éxito mi formación profesional.

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, casa superior de estudios que contribuyó de manera decisiva a mi formación académica y humana; así como a la Escuela Profesional de Contabilidad, a mi asesor, Dr. Manuel, por su orientación académica, dedicación y valiosos aportes, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de la presente tesis.

A mis padres, Yovana y Raúl, por su apoyo incondicional, esfuerzo y valores inculcados, que hicieron posible alcanzar este objetivo, a mi hermano, Gabriel, por su constante aliento y acompañamiento, a mis abuelos, Efraín y Elizabeth, por su amor, consejos y ejemplo de vida, que han sido una permanente fuente de inspiración.

Nicolh Pryshila Vilca Aguilar

A Dios, por ser mi guía constante y acompañarme en cada paso de mi camino; a mis profesores, por su orientación y apoyo a lo largo de mi formación académica; y a mi asesor, por su paciencia, compromiso y dedicación durante el desarrollo de este proyecto.

Hellen Darinka Rojas Delgado

Agradecimiento

A Dios, por guiarnos y fortalecernos en cada etapa de nuestro camino, brindándonos la sabiduría y constancia necesarias para culminar con éxito nuestra formación profesional.

A la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y a la Escuela Profesional de Contabilidad, por su valiosa contribución a nuestra formación académica y personal. De manera especial, agradecemos a nuestro asesor, Dr. Manuel, por su orientación, paciencia y compromiso, fundamentales para el desarrollo de la presente tesis.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional y motivación constante. En especial, a nuestros padres, por su esfuerzo y valores inculcados; a nuestros hermanos y abuelos, por su cariño, consejos y permanente acompañamiento.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento a todas las personas que, directa o indirectamente, hicieron posible la culminación de este trabajo de investigación.

Nicolh Pryshila Vilca Aguilar

Hellen Darinka Rojas Delgado

Índice de contenidos

Índice de contenidos	I
Índice de tablas	V
Índice de figuras	VII
Resumen	IX
Abstract.....	X
Introducción.....	XI
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	2
a. Problema general	2
b. Problemas específicos.....	3
1.3 Justificación e importancia	3
1.4. Objetivos de la investigación.....	4
a. Objetivo general.....	4
b. Objetivos específicos.....	5
II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	6
2.1. Bases teóricas	6
2.2. Marco conceptual	18
2.3. Antecedentes empíricos de la investigación.....	19
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES	27
3.1. Hipótesis	27
a. Hipótesis general.....	27
b. Hipótesis específicas	27
3.4. Identificación de variables.....	27
3.5. Operacionalización de variables.....	29
IV. METODOLOGÍA	30
4.1. Ámbito de estudio.....	30
4.2. Tipo y nivel de investigación	31
4.3. Unidad de análisis.....	32
4.4. Población de estudio.....	32
4.5. Tamaño de muestra.....	33
4.6. Técnicas de selección de muestra.....	33
4.7. Técnicas de recolección de información	33
4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información	34

4.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.....	35
V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
5.1 Resultados.....	36
5.2. Pruebas de hipótesis	67
5.3. Discusión de resultados	76
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS	87
ANEXOS	92
Anexo I: Matriz de consistencia	
Anexo II: Matriz operacional	
Anexo III: Matriz de Instrumentos	

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	29
Tabla 2: Procedimientos de los datos	35
Tabla 4 Estadística de fiabilidad de las variables	36
Tabla 3 Rangos del alfa de Crombach.....	36
Tabla 5 Modernización del Estado	37
Tabla 6 Recursos económicos	38
Tabla 7 Recursos financieros.....	39
Tabla 8 Recursos humanos	40
Tabla 9 Gestión de tesorería	42
Tabla 10 Planificación	43
Tabla 11 Dirección	44
Tabla 12 Control.....	45
Tabla 13 Inmuebles	47
Tabla 14 Inmuebles	48
Tabla 15 Maquinarias	49
Tabla 16 Equipos.....	50
Tabla 17 Asignación presupuestal.....	51
Tabla 18 Calendarización	52
Tabla 19 Programación.....	53
Tabla 20 Personal nombrado	54
Tabla 21 Personal contratado	55
Tabla 22 Objetivos	56
Tabla 23 Objetivos	57
Tabla 24 Objetivos	58
Tabla 25 Programación.....	59
Tabla 26 Disponibilidad presupuestal	60
Tabla 27 Coordinación	61
Tabla 28 Concertación.....	62
Tabla 29 Organización.....	63
Tabla 30 Evaluación	64
Tabla 31 Supervisión.....	65
Tabla 32 Eficiencia.....	66

Tabla 33 Prueba de normalidad	67
Tabla 34 Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis general.....	68
Tabla 35 Prueba de correlación de Spearman del objetivo general.....	69
Tabla 36 Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis específico 1	70
Tabla 37 Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 1	71
Tabla 38 Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis específico 2	72
Tabla 39 Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 2	73
Tabla 40 Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis específico 3	74
Tabla 41 Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 3	75

Índice de figuras

Figura1 Contexto de la modernización del Estado.....	7
Figura2 Ejes y pilares de la modernización del Estado.....	8
Figura3 Finalidad de Modernización de la Gestión Del Estado.....	10
Figura4 Acciones de la modernización del estado	11
Figura5 Principios orientadores del proceso de Modernización del Estado.....	12
Figura 6 Ubicación geográfica del distrito de Ollantaytambo.....	30
Figura 7 Modernización del Estado.....	37
Figura 8 Recursos económicos	38
Figura 9 Educación tributaria	39
Figura 10 Recursos humanos.....	40
Figura 11 Gestión tributaria.....	42
Figura 12 Planificación.....	43
Figura 13 Dirección.....	44
Figura 14 Control	46
Figura 15 Inmuebles	47
Figura 16 Inmuebles	48
Figura 17 Maquinarias.....	49
Figura 18 Equipos.....	50
Figura 19 Asignación presupuestal.....	51
Figura 20 Calendarización.....	52
Figura 21 Programación	53
Figura 22 Personal nombrado	54
Figura 23 Personal contratado	55
Figura 24 Objetivos	56
Figura 25 Objetivos	57
Figura 26 Objetivos	58
Figura 27 Programación	59
Figura 28 Disponibilidad presupuestal	60
Figura 29 Coordinación	61
Figura 30 Concertación.....	62
Figura 31 Organización	63
Figura 32 Evaluación.....	64

Figura 33 Supervisión..... 65

Figura 34 Eficiencia..... 66

Resumen

La investigación titulada “Modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, urubamba-cusco,2025”, tuvo como objetivo “Determinar la relación entre la modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025”. Para lograr esto, se empleó un marco metodológico con un tipo de investigación aplicada, utilizando un nivel descriptivo correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal, el enfoque fue cuantitativo, la muestra estuvo conformado por 30 servidores públicos de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, la técnica e instrumento utilizados fueron la encuesta y el cuestionario, y los datos recopilados fueron procesados mediante el software estadístico SPSS.

En conclusión, existe una relación significativa entre la modernización del Estado y la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025, lo que evidencia que los procesos de innovación institucional, la adopción de herramientas tecnológicas y la implementación de prácticas administrativas más eficientes inciden directamente en la optimización del manejo de los recursos financieros. Este hallazgo permite sostener que la modernización no solo contribuye a mejorar la transparencia y el control en la administración pública, sino que también fortalece la capacidad de las entidades locales para responder de manera más efectiva a las demandas ciudadanas, promoviendo una gestión financiera ordenada, sostenible y alineada con los principios de buen gobierno.

Palabras clave

Estado, Gestión, Tesorería, Recursos

Abstract

The research entitled “State Modernization and Treasury Management of the District Municipality of Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025” aimed to “Determine the relationship between state modernization and treasury management of the District Municipality of Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025.” To achieve this, an applied research design was employed, with a descriptive-correlational level. The methodology was non-experimental with a quantitative approach. The sample consisted of 30 public servants, and the data collection technique and instrument were the survey and questionnaire, respectively. The information gathered was processed using the statistical software SPSS.

In conclusion, there is a significant relationship between state modernization and treasury management in the District Municipality of Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025. This finding shows that institutional innovation processes, the adoption of technological tools, and the implementation of more efficient administrative practices have a direct impact on optimizing the management of financial resources. It can therefore be argued that modernization not only contributes to improving transparency and control in public administration but also strengthens the capacity of local entities to respond more effectively to citizen demands, fostering financial management that is orderly, sustainable, and aligned with the principles of good governance.

Keywords

State, Management, Treasury, Resources.

Introducción

El propósito principal de este estudio es Determinar la relación entre la modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025. Para fundamentar este análisis, se han utilizado diversas fuentes de información, las cuales constituyen el pilar esencial para su desarrollo. La investigación se organiza en cinco secciones principales que se describen a continuación:

I. Planteamiento del problema: En esta sección se describe la situación problemática actual, considerando tanto el problema central como los elementos particulares que lo integran. Asimismo, se plantean el objetivo general y los objetivos específicos que guían el desarrollo del estudio. Del mismo modo, se incorpora una justificación que respalda la pertinencia de realizar esta investigación, resaltando su valor académico y práctico, así como la necesidad de comprender y atender los aspectos identificados.

II. Marco teórico y conceptual: Se recopila información pertinente de diversas fuentes que aporta antecedentes sobre el tema en los contextos internacional, nacional y local. Del mismo modo, se desarrolla un marco conceptual que sustenta las bases teóricas de la investigación y se formulan las hipótesis generales y específicas en correspondencia con las variables analizadas.

III. Hipótesis y variables: Se exponen las hipótesis formuladas para la investigación, tanto en su dimensión general como en la específica, fundamentadas en una delimitación clara y precisa de las variables objeto de análisis.

IV. Metodología: En esta sección se presenta el enfoque, tipo, nivel, método y diseño empleados en la investigación. Del mismo modo, se delimita la población de estudio, se determina el tamaño de la muestra y se describe la unidad de análisis. Asimismo, se detallan

las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de información, asegurando la consistencia y la validez de los resultados obtenidos.

V. Resultados y discusión: Se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos mediante el uso de herramientas estadísticas. En este apartado se incluye información relacionada con la confiabilidad de los hallazgos, las pruebas de hipótesis aplicadas y las distribuciones de frecuencia identificadas. Posteriormente, los resultados son examinados y discutidos de manera detallada, estableciendo comparaciones con los referentes teóricos correspondientes.

Finalmente, el estudio cierra con la presentación de las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del análisis de los resultados. Además, se incorpora un listado de referencias bibliográficas consultadas y una sección de anexos que amplían y respaldan la investigación.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En el escenario global actual, la modernización del Estado se ha convertido en una necesidad ineludible para mejorar la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios públicos. Países de todo el mundo están implementando reformas estructurales que buscan transformar la gestión pública tradicional mediante la incorporación de tecnologías de la información, la automatización de procesos y el fortalecimiento institucional. Estas transformaciones permiten una administración más ágil, eficiente y cercana al ciudadano, lo cual es esencial para enfrentar los desafíos actuales y fortalecer la confianza en las instituciones del Estado.

En América Latina, esta necesidad es aún más apremiante debido a las persistentes deficiencias en la gestión pública local y a la desconfianza ciudadana en los gobiernos. Diversos organismos internacionales, como el BID, la CEPAL y el PNUD, han promovido iniciativas orientadas a mejorar la capacidad administrativa y financiera de los gobiernos subnacionales. Sin embargo, muchas municipalidades aún enfrentan limitaciones significativas como escasa infraestructura tecnológica, baja profesionalización del personal y débil control interno, especialmente en áreas clave como Tesorería, donde se administra el flujo económico que sostiene la operatividad estatal.

En el Perú, el proceso de modernización del Estado se ha reflejado en la implementación de políticas como la Ley de Modernización de la Gestión Pública, el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y la Política Nacional de Transformación Digital. No obstante, estas iniciativas no siempre se implementan de forma efectiva en los gobiernos locales, donde persisten serias dificultades para adaptar estas herramientas a sus realidades particulares. Las municipalidades distritales, en especial las de zonas rurales o con vocación

turística como Ollantaytambo, enfrentan desafíos estructurales que afectan su capacidad de gestión financiera.

La Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, ubicada en la provincia de Urubamba, región Cusco, presenta serias dificultades en la gestión del área de Tesorería. Entre los principales problemas se encuentran: procesos manuales y desactualizados, falta de tecnologías adecuadas, personal con limitada capacitación técnica, escasa articulación con plataformas nacionales y debilidad en los mecanismos de control y fiscalización. Esta situación obstaculiza la adecuada administración de los ingresos y egresos, limita la ejecución presupuestal, genera retrasos en los pagos y afecta la provisión eficiente de servicios públicos a la población.

Frente a este panorama, se vuelve urgente analizar cómo la modernización del Estado puede contribuir a mejorar la gestión del área de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo. Esta investigación se propone identificar las principales limitaciones que enfrenta esta dependencia, evaluar las oportunidades de mejora mediante el uso de herramientas tecnológicas y organizacionales, y proponer alternativas viables adaptadas al contexto local. El objetivo final es fortalecer la gestión financiera municipal, incrementar la transparencia y contribuir al desarrollo sostenible del distrito a través de una administración pública moderna, eficiente y orientada al servicio del ciudadano.

1.2. Formulación del problema

a. Problema general

¿Cuál es la relación entre la modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025?

b. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025?
- ¿Cuál es la relación entre la modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025?
- ¿Cuál es la relación entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025?

1.3 Justificación e importancia

a. Justificación teórica

Esta investigación aporta al conocimiento sobre la relación entre la modernización del Estado y la gestión del área de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo. Se fundamenta en teorías de administración pública, gestión financiera y modernización institucional, buscando identificar las principales brechas y limitaciones en la aplicación práctica de procesos modernizadores en el ámbito local. Además, propuso un modelo adaptado que contribuya a mejorar la eficiencia, transparencia y responsabilidad fiscal, promoviendo una gestión pública más efectiva y acorde con las necesidades del contexto local.

b. Justificación práctica

Desde una perspectiva práctica, esta investigación brinda información valiosa para los gestores y responsables del área de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, facilitándoles la comprensión de la importancia de implementar procesos de modernización como herramientas clave para optimizar la administración financiera y el control de los recursos públicos. Asimismo, el estudio ofreció lineamientos para mejorar la eficiencia en la gestión de los fondos municipales, favoreciendo una mejor planificación,

transparencia y uso responsable de los recursos. De esta manera, la municipalidad fortaleció su capacidad financiera, promover la rendición de cuentas y garantizar un servicio público más eficiente y sostenible en el contexto local.

c. Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación empleó un enfoque cuantitativo que permitió analizar la relación entre la modernización del Estado y la eficiencia en la gestión del área de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo. El diseño metodológico proporcionó una estructura clara para la recolección de datos mediante instrumentos válidos y confiables, facilitando la obtención de información objetiva que permita identificar patrones y relaciones aplicables a contextos similares. Así, el estudio aportó una base sólida para futuras investigaciones relacionadas con la administración pública y la modernización institucional.

d. Justificación social

Desde el ámbito social, esta investigación aportó al fortalecimiento de la gestión financiera en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, promoviendo la modernización del área de Tesorería para una administración más transparente y eficiente. Esto favoreció una mejor utilización de los recursos públicos, lo que se tradujo en una mejora en los servicios municipales y en el bienestar de la comunidad. Además, una recaudación más efectiva permitió incrementar los ingresos locales, impulsando el desarrollo sostenible y la equidad en el distrito.

1.4. Objetivos de la investigación

a. Objetivo general

Determinar la relación entre la modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025

b. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025
- Determinar la relación entre modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025
- Determinar la relación entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025

II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Modernización del Estado

PCM (2020) la política de modernización del Estado busca guiar, coordinar y promover en todas las entidades públicas un proceso integral de transformación orientado a una gestión pública enfocada en resultados concretos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y contribuyan al desarrollo nacional.

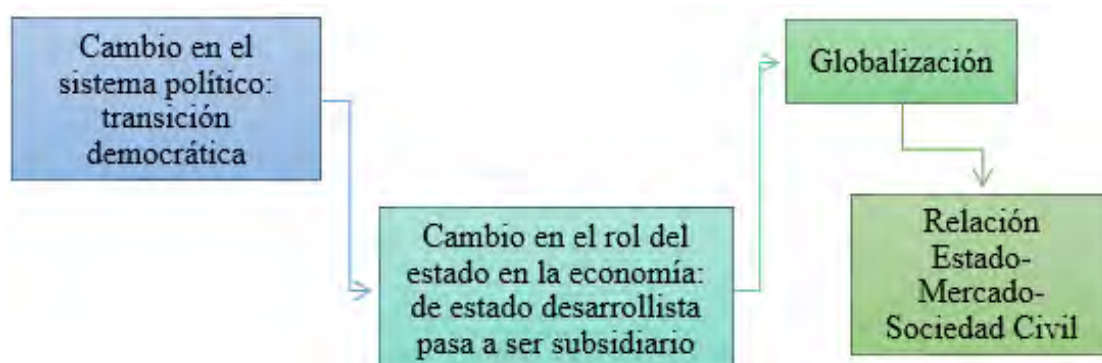
Montero (2019) sostiene que la modernización del Estado implica un proceso integral de transformación técnica y política, orientado a mejorar el desempeño de las instituciones públicas mediante el fortalecimiento de las habilidades y actitudes de sus miembros, con el objetivo de lograr una gestión más eficiente y efectiva de los recursos públicos.

MEF (2018) la modernización de la Gestión Pública ha representado un desafío constante para los gobiernos de la concertación, los cuales han asumido esta tarea reconociendo que modernizar el Estado requiere, en primer lugar, transformar y flexibilizar el aparato administrativo. Este proceso implica una serie de reformas que abarcan desde la simplificación de trámites y procedimientos hasta la incorporación de nuevas tecnologías y la promoción de una cultura organizacional sustentada en principios de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas. En este sentido, la modernización de la Gestión Pública no solo tiene como objetivo mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por el Estado, sino también fortalecer la gobernabilidad y contribuir al desarrollo sostenible. Para alcanzar estos objetivos, es esencial contar con un liderazgo político comprometido, una administración pública eficiente y la participación activa de la sociedad civil.

El contexto de la modernización del estado está marcado por:

Figura 1:

Contexto de la modernización del Estado



Nota: La figura representa el contexto de la modernización del Estado – Fuente propia

La nueva dinámica de gobernabilidad democrática, junto con las transformaciones en las relaciones entre el Estado, el mercado y la sociedad civil, demanda una reestructuración de la administración pública para responder a las exigencias de descentralización y democratización del aparato estatal. Este proceso debe estar alineado con reformas estructurales en el sistema de justicia, la consolidación de la democracia a nivel municipal y otras reformas sociales clave. En este contexto, la modernización de la gestión pública se posiciona como un elemento estratégico para elevar la calidad de los servicios públicos, fortalecer la gobernabilidad y avanzar hacia un desarrollo sostenible. Para lograrlo, es fundamental contar con un liderazgo político sólido, una gestión eficiente del aparato estatal y una participación ciudadana activa.

En ese sentido, el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM (2013) establece que la Política de Modernización de la Gestión Pública se sostiene sobre cinco pilares centrales, diseñados en torno al enfoque de gestión por resultados. A estos se suman tres ejes transversales que complementan la política y que serán explicados detalladamente más adelante.

Figura 2:*Ejes y pilares de la modernización del Estado*

Nota: La figura representa los ejes y pilares de la modernización del Estado – Fuente propia

2.1.1.1. Dimensiones sobre modernización del Estado

A. Recursos financieros

Pacheco (2019) La modernización de los recursos financieros busca mejorar la eficiencia, la transparencia y la eficacia en la administración de los recursos económicos de una organización, lo que facilita una toma de decisiones más acertada y contribuye a una mayor rentabilidad y sostenibilidad financiera.

Rus (2019) la modernización de los recursos financieros implica la adopción de nuevas tecnologías, procesos y estrategias destinadas a optimizar la gestión y utilización de los recursos económicos en una organización o entidad. Esto abarca desde la automatización de procesos financieros y la implementación de sistemas de gestión, hasta el uso de herramientas de análisis de datos y la adopción de prácticas financieras más eficientes y transparentes.

B. Recursos económicos

Pérez y Merino (2021) Los recursos económicos del Estado provienen de diversas fuentes, tales como impuestos, tasas, aranceles, ingresos por la venta de bienes y servicios públicos, préstamos, donaciones y regalías derivadas de recursos naturales, entre otras. Estos fondos son administrados de forma responsable por las autoridades estatales con el fin de asegurar el bienestar y el desarrollo social.

Pisconte (2019) los recursos económicos estatales comprenden los activos financieros y materiales que se encuentran bajo la administración y control del Estado o gobierno de un país. Estos recursos son destinados a financiar las actividades gubernamentales, tales como la prestación de servicios públicos, la inversión en infraestructura y el pago de salarios del personal público, entre otros usos.

C. Recursos humanos

Morales (2020) La modernización de los recursos humanos implica la incorporación de nuevas tecnologías, procesos y estrategias orientadas a optimizar la gestión y utilización del capital humano en una organización o entidad. Esto puede abarcar la automatización de los procesos de reclutamiento y selección, la implementación de sistemas especializados para la gestión de personal, el uso de herramientas de análisis de datos para facilitar la toma de decisiones y la adopción de prácticas más eficientes y transparentes en la administración del talento.

Chavetano (2015) la modernización de los recursos humanos busca incrementar la eficiencia, transparencia y eficacia en la gestión del capital humano dentro de una organización. Este proceso contribuye a mejorar la satisfacción y retención del personal, optimizar el desempeño organizacional y fortalecer la competitividad en el mercado laboral.

2.1.1.2. Finalidad De Modernización de la Gestión Del Estado

Según lo establecido en la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (2002) la modernización de la gestión pública tiene como propósito fundamental aumentar la eficiencia del aparato gubernamental para brindar una atención más efectiva a la ciudadanía. Esto implica priorizar y optimizar el uso de los recursos públicos, adaptando al Estado a las demandas actuales de la sociedad. Además, garantiza una administración eficaz y transparente que responda adecuadamente a las necesidades de los ciudadanos. La modernización de la gestión estatal es un proceso continuo y dinámico que requiere la participación activa de todos los actores involucrados, incluyendo a la ciudadanía, para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Asimismo, señala que el objetivo es alcanzar un Estado:

Figura 3:

Finalidad de Modernización de la Gestión Del Estado



Nota: La figura representa la finalidad de Modernización de la Gestión Del Estado – Fuente propia

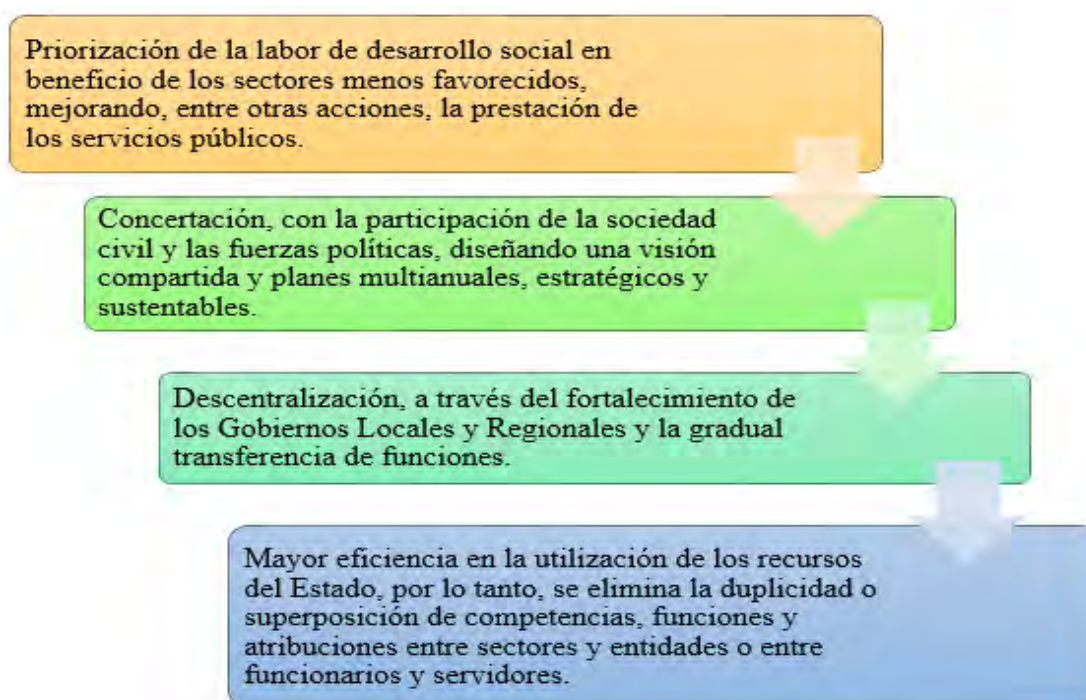
2.1.1.3. Acciones de la Modernización

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley N.º 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (2002) las iniciativas de modernización del Estado consisten en un conjunto de reformas y estrategias orientadas a mejorar la eficiencia operativa, la transparencia en la gestión pública y la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía. Asimismo, buscan fortalecer la capacidad institucional del aparato estatal. Estas iniciativas contemplan la adopción de tecnologías modernas, la implementación de sistemas de gestión innovadores, la simplificación de procedimientos administrativos, el impulso a la participación ciudadana y el fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas. Además, abarcan la optimización en la administración de los recursos humanos, financieros y económicos del Estado.

En este marco, el proceso de modernización de la gestión pública se apoya esencialmente en las siguientes líneas de acción:

Figura 4:

Acciones de la modernización del estado



Nota: La figura representa las acciones de la modernización del estado – Fuente propia

2.1.1.4. Principios orientadores del proceso de Modernización del Estado

Figura 5:

Principios orientadores del proceso de Modernización del Estado

Estado democrático y participativo	• La Reforma institucional se estructurará a partir de la idea de Estado democrático de derecho, por lo que se abordarán las modificaciones constitucionales necesarias para superar los obstáculos hoy existentes. Asimismo, deberán diseñarse mecanismos concretos para asegurar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos ante la administración, así como su participación en la gestión pública.
Estado transparente	• La naturaleza del nuevo Estado es tributaria de la profundización de la democracia. Uno de sus elementos claves es la transparencia de la actividad estatal como la base de la prevención de la corrupción del sector público; y como condición necesaria para obtener mayores niveles de participación ciudadana, la transparencia es una conducta que genera confianza en la gente.
Estado unitario descentralizado	• La propuesta de Reforma deberá fortalecer la regionalización y la descentralización de las decisiones, logrando una adecuada articulación entre el nivel nacional, el nivel regional y el nivel local.
Estado solidario	• El proceso de cambios debe lograr un Estado que se hace cargo y asume las desigualdades sociales y territoriales y los factores de desintegración social, tanto en materia económica para hacer llegar a todos los chilenos y chilenas a lo largo del país los beneficios del desarrollo, como en los distintos ámbitos culturales, asegurando la igualdad de oportunidades al conjunto de la ciudadanía.
Estado fuerte para enfrentar requerimientos presentes y futuros	• Se requiere un Estado adecuado a las características del desarrollo actual y futuro del país. En ciertos casos, se podrá reducir su tamaño, o en otros se podrá fortalecer y crecerá de acuerdo con las necesidades. Lo central en este punto es que las dimensiones del Estado serán una función de los requerimientos actuales y de los que en futuro se prevean, y no una imagen predeterminada de Estado pequeño o grande.
Estado más eficiente y eficaz	• El foco de las preocupaciones del Proyecto está puesto en la satisfacción del interés general, por lo que todas las acciones de transformación comprendidas en él se inspirarán en este principio, tanto en materia de rediseño de la institucionalidad, como de mejoramiento de la gestión para entregar un servicio público de calidad a la ciudadanía. Un lugar central en ello ocupará las nuevas tecnologías de la información que acerquen los servicios a los ciudadanos y ciudadanas.
Estado normativo y subsidiario	• El Proyecto se hace cargo del cambio de rol del Estado en las últimas décadas. Se debe avanzar desde un estado productor de bienes y servicios a uno que fortalece su capacidad reguladora, normativa y fiscalizadora.

Nota: La figura representa los principios orientadores del proceso de Modernización del Estado – Fuente propia

2.1.2. Gestión de tesorería

Es el conjunto de normas, procesos y herramientas que permiten administrar adecuadamente los fondos públicos en las entidades del Estado, sin importar su origen o destino. Esta gestión se realiza mediante la planificación, dirección y control de los recursos, buscando un uso eficiente y transparente.

Santandreu (2022) señala que la tesorería es un área de gestión cuya misión consiste en gestionar los flujos de dinero de la organización, actuando como un centro de operaciones monetarias, independientemente de la actividad económica principal que desarrolla la empresa.

Villacorta (2022) sostiene que la gestión de tesorería es un elemento fundamental dentro de cualquier organización, ya que tiene como propósito principal optimizar los recursos financieros, asegurando la disponibilidad de fondos necesarios para el desarrollo eficiente de las actividades comerciales. No se limita únicamente a la administración del efectivo, sino que también implica el análisis de la política financiera de la empresa, lo que permite identificar fortalezas y debilidades en el flujo de caja y, a partir de ello, diseñar estrategias orientadas al crecimiento y sostenibilidad empresarial.

R&C Consulting (2014) define la gestión de tesorería como el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos destinados a la administración de los fondos públicos dentro de las entidades y organismos del Sector Público, sin importar la fuente de financiamiento ni el destino de los recursos. Esta gestión busca promover la eficiencia y eficacia en el uso de los fondos, dentro de un marco de transparencia y responsabilidad fiscal.

2.1.2.1. Dimensiones de la Gestión de tesorería

2.1.2.1.1. Planificación

Culque et al (2021), Indican que en la etapa de planificación se consolidan los objetivos, políticas y presupuestos, partiendo del supuesto de que la entidad gubernamental dispone de principios sólidos que permitan orientar correctamente las siguientes fases del proceso administrativo.

Dávalos y Ramírez (2019) Sostienen que la planificación consiste en estructurar de manera sistemática los esfuerzos necesarios para ejecutar decisiones previamente tomadas. Además, implica evaluar los resultados obtenidos en comparación con las expectativas iniciales, a través de un proceso de retroalimentación cuidadosamente organizado.

Raffino (2020) Define la planificación como una función clave y esencial para dirigir y desarrollar con éxito las etapas posteriores del proceso. En esta fase se establecen metas y objetivos, utilizando adecuadamente los recursos disponibles y ejecutando las actividades de forma eficiente dentro de un tiempo determinado.

2.1.2.1.2. Dirección

Cruz y Pérez (2021) Plantean que la dirección es la fase del proceso administrativo cuyo propósito es influir de forma positiva en los miembros de la organización, con la intención de aumentar su compromiso y contribución en el logro de los objetivos colectivos.

Argudo (2018) Sostiene que la organización es la etapa del proceso administrativo en la que se coordinan todos los elementos necesarios para ejecutar la planificación de manera eficiente. En esta fase se logra una mejor estructuración de las actividades, una asignación adecuada de los recursos y una selección más acertada de personal comprometido con sus funciones. Es una etapa clave, ya que permite orientar todos los recursos y esfuerzos de la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos.

López (2019) Afirma que la función de dirección no se limita a dar órdenes, sino que también implica acompañar, orientar y apoyar al personal durante el desarrollo de sus actividades. Además, comprende la intervención ante conflictos, la motivación del equipo y la creación de un ambiente laboral favorable que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

2.1.2.1.3. Control

González (2019) Señala que el control en la gestión de tesorería tiene como finalidad identificar debilidades y errores para corregirlos o evitar que se repitan. Si esta función no se cumple adecuadamente, se pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos y planes establecidos.

Raffino (2020) Define el control como un proceso sistemático de verificación de las actividades planificadas, cuyos resultados permiten no solo identificar desviaciones, sino también redirigir las acciones cuando sea necesario. Esta etapa es fundamental para mejorar la toma de decisiones, corregir los problemas detectados y fomentar una cultura de mejora continua dentro de la organización, garantizando así un desempeño óptimo.

Argudo (2018) Indica que el control es la fase del proceso administrativo en la que se lleva a cabo la medición y comparación de los resultados obtenidos con respecto a las metas previamente establecidas. Este análisis permite evaluar el desempeño de la organización, identificar y corregir errores, mejorar las áreas débiles y consolidar los puntos fuertes, con el propósito de asegurar el éxito y la sostenibilidad de la entidad.

2.1.1.2. Aspectos generales sobre la gestión de tesorería

A. Función de la gestión de tesorería

Araiza (2014). A comienzos de la década de 1970, la función financiera se centraba principalmente en el control de las cuentas por cobrar y por pagar, abordadas desde una

perspectiva contable y de tesorería. Sin embargo, durante los años 80, estas funciones comenzaron a separarse, asignando a la tesorería la responsabilidad exclusiva de gestionar los movimientos de cobros, pagos y otras actividades relacionadas, como la gestión de riesgos. Esta transformación marcó la evolución hacia una tesorería orientada a la gestión integral.

Araiza (2014). señala que la gestión de tesorería abarca cuatro funciones principales: la gestión de posición, que busca maximizar los rendimientos de los excedentes de tesorería; la planificación y control de liquidez, que incluye la elaboración de presupuestos de tesorería y la estimación de flujos y movimientos de fondos; la gestión de bancos, que implica la coordinación de procedimientos y el análisis de condiciones con las entidades financieras; y la teoría de agencia, enfocada en resolver posibles conflictos de interés entre propietarios y directores. Además, destaca la gestión de riesgos, que consiste en la creación de políticas destinadas a minimizar los riesgos financieros.

B. Ley General del Sistema Nacional de Tesorería; Ley N° 28693

Álvarez (2004). Según la Ley N° 28112 establece que el sistema nacional de tesorería es un componente esencial dentro de la administración financiera del sector público en varios países. Este sistema no solo define las normas para la gestión de los fondos públicos generados por las entidades gubernamentales, sino que también regula la administración de recursos provenientes de diversas fuentes, como impuestos, préstamos y otros ingresos externos. En este contexto, el tesorero tiene un rol fundamental, ya que es responsable de la custodia y gestión eficiente de dichos fondos. Sus funciones incluyen la recaudación y distribución de ingresos públicos, así como la administración de la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones financieras del Estado de manera puntual y eficaz. Asimismo, el tesorero supervisa los recursos manejados a través de la Dirección Nacional del Tesoro

Público, garantizando el cumplimiento de las normativas y procedimientos que aseguran la integridad y protección de los recursos estatales.

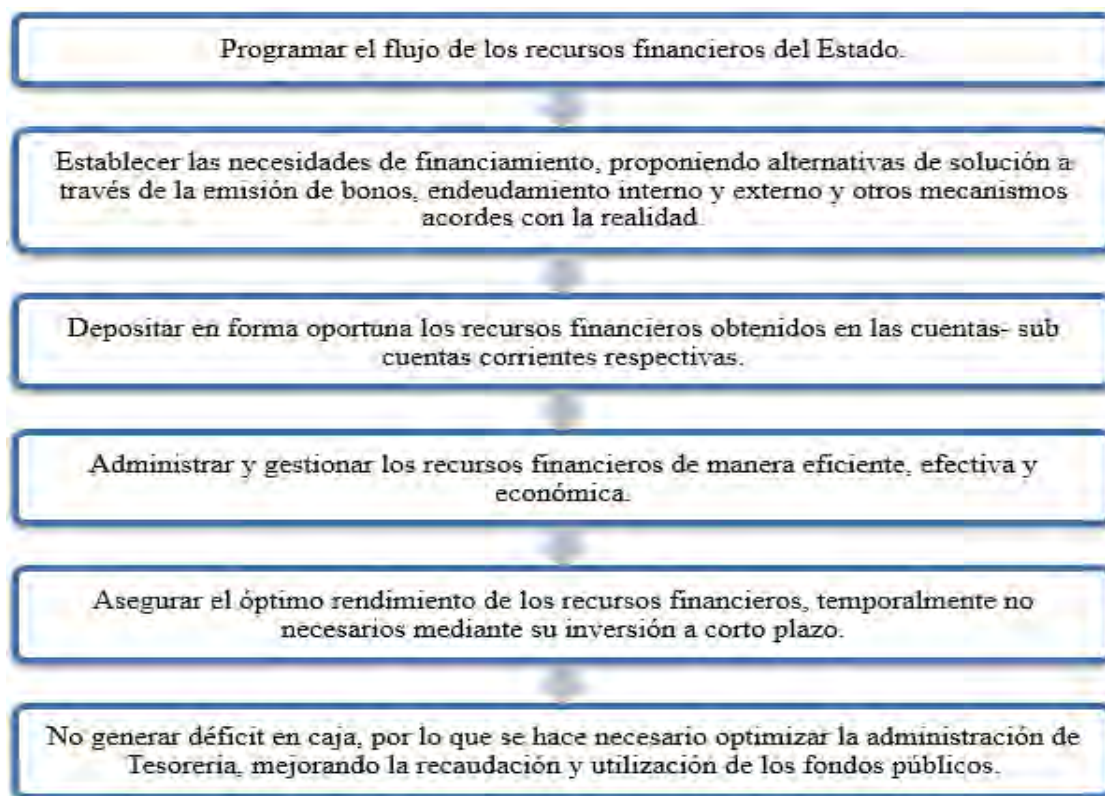
a. Finalidad

Es fundamental establecer mecanismos robustos que aseguren la recepción oportuna y la disponibilidad adecuada de los recursos financieros necesarios para las operaciones diarias de las entidades y organismos del sector público, garantizando así la continuidad y eficacia en la administración de los fondos públicos. La Tesorería desempeña un rol clave al captar eficientemente ingresos provenientes de diversas fuentes, como impuestos y tasas, siguiendo un plan financiero previamente establecido.

Asimismo, gestiona estos recursos para garantizar el pago puntual de las obligaciones relacionadas con la adquisición de bienes y servicios esenciales para el correcto funcionamiento institucional.

La eficiencia en la recaudación de ingresos públicos asegura la solvencia financiera del Estado para cumplir con compromisos como el pago de salarios, servicios públicos e infraestructura, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión financiera pública, y fortaleciendo la confianza de la ciudadanía en la administración de los recursos estatales.

b. Objetivos



2.2. Marco conceptual

- **Objetivos:** Enciclopedia Económica (2018) los objetivos son las metas finales que una organización o empresa busca alcanzar. Funcionan como una guía que orienta la ejecución de las actividades necesarias para lograr dichas metas.
- **Programación:** Terrazas (2014) explica que la programación es la etapa que sigue a la planificación, en la cual se define con precisión dónde y cuándo se llevarán a cabo las acciones planificadas. Por otro lado, el MEF (2013) señala que la programación también consiste en fijar legalmente el total del crédito presupuestario, que representa el límite máximo de gasto para el año fiscal.
- **Disponibilidad presupuestal:** González (2018) este concepto se refiere al instrumento que garantiza la existencia de recursos económicos suficientes para cubrir los gastos futuros previstos.

- **Supervisión:** La Contraloría General de la República (2016) describe la supervisión como el conjunto de actividades de control dirigidas a monitorear las operaciones y procesos de una entidad, con el propósito de evaluar su desempeño y promover una mejora continua.
- **Programación:** MEF (2013) “señala que la programación es el acto por el cual se fija legalmente el total del crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal”.
- Terrazas (2014) es el proceso que sigue a la planificación, donde se determina dónde y cuándo se deben realizar las acciones planificadas.
- **Calendarización:** MEF (2013) define la calendarización como la administración de una programación mensual que asegura la ejecución efectiva de las obligaciones comprometidas y devengadas, considerando la percepción de los ingresos que financian dichas obligaciones.
- **Evaluación:** Rodríguez (2020), menciona que la evaluación es un mecanismo que permite controlar y analizar las acciones que realizan las entidades frente a diferentes situaciones, facilitando la toma de decisiones.
- **Eficiencia:** Sánchez (2018), la eficiencia implica utilizar los recursos, como el tiempo, el dinero, el personal y los materiales, de manera óptima y adecuada.

2.3. Antecedentes empíricos de la investigación

2.3.1. Antecedentes internacionales

Blutman y Hoya (2019), en su artículo científico: “Reinventado la rueda-cuadrada: el empleo en la modernización del Estado argentino (2015-2019)”, cuyo objetivo fue indagar sobre un eje destacado del Plan de Modernización, donde se utilizó una metodología

descriptiva. La conclusión fundamental a la que llegaron es que los sistemas de gestión de recursos humanos desempeñan un papel crucial en el funcionamiento gubernamental al asegurar un servicio civil profesional basado en mérito, capacidad y eficacia. Esto se plantea con el objetivo de lograr mejoras significativas en los modelos de gestión en su área de recaudación.

Smitmans (2019), en su artículo científico titulado: “Modernización del Estado e Indicadores de Desempeño del Sector Público”, cuyo objetivo fue explicar los diversos ámbitos de control y características de los indicadores que podrían ser útiles en impulsar la modernización del Estado, donde se utilizó una metodología descriptiva. Donde concluyó que la modernización del Estado es esencial para adaptarse a las cambiantes necesidades de la sociedad, el desarrollo y la gobernabilidad democrática. Este razonamiento se fundamenta en la idea de que el uso de indicadores de desempeño puede elevar la eficiencia de las agencias públicas y satisfacer las demandas sociales. En este sentido, la implementación de estos indicadores podría transformar la mentalidad burocrática, orientándola hacia un enfoque centrado en la prestación de servicios y la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Landeta (2019) en su tesis denominado “El proceso de modernización del sector productivo ecuatoriano a través del cumplimiento de la meta 8.3 del ods 8 en el proyecto banco de ideas durante el periodo 2015 – 2017”, presentado a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para optar el título de licenciada multilingüe en negocios y relaciones internacionales, donde se presentó como objetivo explicar cómo el Banco de Ideas no sólo contribuye a cumplir con los parámetros establecidos en la meta 8.3 del ODS 8 sino que también otorga herramientas que permitan contribuir al proceso de modernización el sector productivo en el país, este estudio se desarrolló bajo un marco metodológico de tipo mixta, donde se concluyó que, al finalizar esta investigación, el Banco de Ideas no solo cumple con

la meta 8.3 del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, relacionada con el fomento del empleo productivo y el emprendimiento, sino que también se posiciona como una herramienta clave de modernización e impulso para el sector productivo ecuatoriano. Su estructura y funcionamiento contribuyen al fortalecimiento de la innovación, apoyando el desarrollo económico sostenible y promoviendo nuevas oportunidades para los emprendedores del país.

Guisao (2021), en su artículo científico titulado: “Modernización estatal como necesidad para el futuro: el Frente Nacional, 1958-1974”, cuyo objetivo fue describir la forma como se abordó la modernización del Estado durante el Frente Nacional (1958-1974). La metodología empleada fue descriptiva-explicativa. La conclusión central a la que llegó es que la modernización, orientada a mejorar la calidad de vida y promover la paz, requiere inversiones para potenciar la capacidad de la entidad, asegurando un uso eficiente de sus recursos públicos.

Arévalo y Bardales (2020) en su artículo de investigación titulada “Evaluación según modernización del Estado en la gestión municipal, 2020”, el cual tiene como objetivo caracterizar la evaluación según la modernización del Estado en la gestión municipal, 2020, con su método de estudio diseño descriptivo como conclusión tenemos: Por otra parte, concluyeron que la evaluación desempeña un papel crucial en la gestión pública dentro del contexto de la modernización del Estado. Esto se debe a que posibilita la determinación de las condiciones, funciones, toma de decisiones e intervenciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos institucionales. Además, la evaluación juega un papel fundamental al identificar las capacidades y competencias desarrolladas por el personal, brindando la oportunidad de dirigirse hacia un enfoque diferente que favorezca el desarrollo institucional y garantice la sostenibilidad, incluso en medio de crisis económicas. Es importante destacar

que existen acciones que no dependen exclusivamente de recursos financieros, sino también del comportamiento de los colaboradores.

2.3.2. Antecedentes nacionales

Fernández y Lagos (2022) en su tesis denominado “Control Interno y Gestión de Tesorería en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huamanga, Ayacucho – 2020”, presentado a la Universidad Peruana los Andes, para optar al Título Profesional de Contador Público, donde se presentó como objetivo Determinar qué relación existe entre el Control Interno y la Gestión de Tesorería en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huamanga, Ayacucho – 2020, donde se utilizó un marco metodológico tipo aplicada, nivel correlacional, donde se concluyó que existe una relación positiva y significativa entre el Control Interno y la Gestión de Tesorería en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huamanga, Ayacucho, durante el año 2020. Esto se evidenció mediante un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.910, con un nivel de significancia de 0.05 y un 95 % de nivel de confianza, lo cual respalda consistentemente los resultados de la investigación. En este sentido, se determina que, a mayor cumplimiento y fortalecimiento del control interno, se logra una mejora sustancial en la gestión de tesorería. Si se alcanzara un nivel óptimo del 100 % en el control interno, se podría optimizar significativamente la ejecución de obras, convirtiéndose en un factor diferenciador positivo frente a otras entidades del mismo sector.

Linarez (2019) en su tesis denominado “Modernización del Estado Peruano en la Gestión Pública al 2021”, presentado a la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Alma Máter del Magisterio Nacional, para optar el grado académico de Maestro en Administración con mención en Gestión Pública, donde se presentó como objetivo determinar la relación que existe entre la modernización del Estado peruano y la gestión pública al 2021, este estudio se desarrolló bajo un marco metodológico de enfoque

cuantitativo, de tipo de investigación básica, correlacional y con diseño no experimental, donde se concluyó, con base en el análisis estadístico realizado, que el coeficiente de correlación obtenido fue de 0.601. Este resultado evidencia la existencia de una relación significativa y de magnitud media entre la Modernización del Estado peruano y la Gestión Pública en el contexto del año 2021. Lo anterior permite afirmar que los avances en los procesos de modernización del aparato estatal han tenido un impacto considerable en la manera en que se gestiona lo público, contribuyendo a una mejora en la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Díaz (2020) en su tesis denominado “Procesos de mejora a la gestión de la tesorería en el marco de la política nacional de modernización en el ministerio de justicia y derechos humanos: análisis del periodo 2014-2017”, presentado a la Pontificia Universidad Católica del Perú escuela de posgrado, para optar el grado académico de Magistra en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública, donde se presentó como objetivo orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país, este estudio se desarrolló bajo un marco metodológico de investigación cualitativa, donde se concluyó que, en la actualidad, la ciudadanía exige un Estado con mayor presencia, eficacia y capacidad para brindar servicios públicos de calidad. En respuesta a esta demanda, en 2013 el Estado peruano implementó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, en el marco de la Ley de Modernización de la Gestión del Estado, aplicable a todas las entidades públicas. Esta política tiene como finalidad promover una gestión orientada a resultados, que permita la producción eficiente de bienes y servicios alineados con las expectativas ciudadanas, mediante el uso responsable de los recursos públicos. En este contexto, la Gestión de la Tesorería Gubernamental se posiciona como un componente clave, ya que garantiza la

ejecución oportuna de pagos y facilita la provisión de servicios estatales. Asimismo, la incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración financiera del Estado fortalece la toma de decisiones al ofrecer información actualizada y confiable.

Soto (20221) en su tesis denominado “Modernización de la gestión pública y su relación con las competencias gerenciales en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, 2020”, presentado a la Universidad Continental, para optar el grado académico de maestría en gerencia pública, donde se presento como objetivo determinar si la modernización de la gestión pública está asociada a las competencias gerenciales que muestran los colaboradores de la unidad de fiscalización administrativa de la Municipalidad de San Isidro, este estudio se desarrolló bajo un marco metodológico o de investigación descriptivo correlacional, donde se concluyo ue el 27,9 % de los encuestados percibía que la modernización de la gestión pública se encontraba en un nivel inicial, lo cual evidencia que aún existen aspectos importantes por mejorar en la calidad del servicio que se brinda a los ciudadanos. De manera coincidente, ese mismo porcentaje consideró que los jefes de área presentaban un bajo nivel de liderazgo en la dirección de su personal. Asimismo, se obtuvo una correlación de 0,761 mediante la prueba estadística Rho de Spearman, lo que demuestra una relación directa y moderada entre la modernización de la gestión pública y la capacidad de liderazgo en las entidades evaluadas.

Morante (2019) en su tesis denominado “La gestión estratégica del área de tesorería y la mejora del capital de trabajo de la empresa Voltimax SAC, propuesta actual”, presentado a la Universidad Nacional Federico Villareal, para optar el Título Profesional de Contador Público, donde se presento como objetivo Establecer el grado de incidencia de la gestión estratégica del Área de Tesorería en la mejora del capital de trabajo de la empresa Comercial Voltimax SAC, donde se presento bajo un marco metodológico descriptivo, inductivo y de

diseño no experimental de corte transaccional, donde se concluyo que la gestión estratégica del Área de Tesorería tiene un alto grado de incidencia en la mejora del capital de trabajo de la empresa Comercial Voltimax S.A.C. Este impacto se evidencia a través de la aplicación de políticas, métodos y acciones propias de tesorería, las cuales contribuyen significativamente a optimizar e innovar la gestión del capital de trabajo, fortaleciendo así la eficiencia financiera y operativa de la organización.

2.3.3. Antecedentes locales

Puma y Huarancca (2024) en su tesis denominado “Modernización del estado y recaudación del impuesto predial en la municipalidad distrital de Wanchaq, 2020-2023”, presentado a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para optar el título profesional de contador público, donde se presentó como objetivo describir la influencia de la modernización del Estado para mejorar la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Distrital de Wanchaq, 2020-2023, donde se presentó bajo un marco metodológico de tipo básico, utilizando un nivel descriptivo correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal, donde se concluyó que la modernización del Estado influye significativamente en la mejora de la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Wanchaq. La prueba Tau-b de Kendall arrojó un coeficiente de correlación de 0.797, con un nivel de significancia menor a 0.05, lo que confirma la hipótesis planteada. Este impacto positivo se debe al fortalecimiento de los recursos económicos, financieros y humanos, así como a la precisión en la determinación de deudas, la eficacia en la cobranza y la adecuada aplicación de sanciones tributarias.

Cuba y Ramirez (2024) en su tesis denominado “Control interno y gestión de tesorería en la municipalidad de la provincia del cusco – 2022”, presentado a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, para optar el título profesional de contador público, donde se presentó como objetivo describir la relación entre el Control interno y la gestión de

tesorería en la Municipalidad de la Provincia del Cusco – 2022, donde se presentó bajo un marco metodológico de enfoque cuantitativo, siendo de tipo básico y de nivel correlacional, donde se concluyó que existe una relación significativa y directa entre el control interno y la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2022. Esta afirmación se sustenta en los resultados de la prueba chi cuadrado ($p = 0.001 < 0.05$) y en un coeficiente de correlación Rho de 0.895, que indica una relación alta entre ambas variables. Estos resultados evidencian que un control interno sólido contribuye de manera decisiva a una gestión de tesorería más eficiente.

Chipana Huaman (2025) en su tesis denominado “La contabilidad gubernamental y la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Ancasco Huayllor Uripa 2023”, presentado a la Universidad Tecnológica de los Andes, para optar el Título Profesional de Contadora Pública donde se presentó como objetivo determinar la relación de la contabilidad gubernamental y la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Ancasco Huayllor Uripa 2023, donde se presentó bajo un marco metodológico de tipo básica, correlacional y diseño no experimental, donde se concluyó que la mayoría de los trabajadores municipales perciben que tanto la contabilidad gubernamental como la gestión de tesorería se encuentran en un nivel regular. Específicamente, el 69,4 % considera que la contabilidad gubernamental está en un nivel regular, el 22,6 % la califica como deficiente y solo el 8,1 % la ubica en un nivel alto. En cuanto a la gestión de tesorería, el 62,9 % también la evalúa como regular, el 25,8 % como alta y el 11,3 % como deficiente. Estos resultados reflejan una necesidad de mejora en ambas áreas. Además, se obtuvo una correlación positiva alta entre las dos variables, lo que indica que, a medida que se optimice el manejo de la contabilidad gubernamental, también se mejorará significativamente la gestión de la tesorería en la municipalidad analizada.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

a. Hipótesis general

Existe relación significativa entre modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025.

b. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025.
- Existe relación significativa entre la modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025.
- Existe relación significativa entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025.

3.4. Identificación de variables

Variable 1: Modernización del Estado

Montero (2019) sostiene que la modernización del Estado implica un proceso integral de transformación técnica y política, orientado a mejorar el desempeño de las instituciones públicas mediante el fortalecimiento de las habilidades y actitudes de sus miembros, con el objetivo de lograr una gestión más eficiente y efectiva de los recursos públicos.

Dimensiones

- Recursos económicos
- Recursos financieros
- Recursos humanos

Variable 2: Gestión de tesorería

Es el conjunto de normas, procesos y herramientas que permiten administrar adecuadamente los fondos públicos en las entidades del Estado, sin importar su origen o destino. Esta gestión se realiza mediante la planificación, dirección y control de los recursos, buscando un uso eficiente y transparente.

Dimensiones

- Planificación
- Dirección
- Control

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1:

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Modernización del Estado	PCM (2020) la política de modernización del Estado busca guiar, coordinar y promover en todas las entidades públicas un proceso integral de transformación orientado a una gestión pública enfocada en resultados concretos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y contribuyan al desarrollo nacional.	Montero (2019) sostiene que la modernización del Estado implica un proceso integral de transformación técnica y política, orientado a mejorar el desempeño de las instituciones públicas mediante el fortalecimiento de las habilidades y actitudes de sus miembros, con el objetivo de lograr una gestión más eficiente y efectiva de los recursos públicos.	Recursos económicos	Inmuebles Maquinarias Equipos
			Recursos financieros	Asignación presupuestal Calendarización Programación
			Recursos humanos	Personal nombrado Personal contratado Personal auxiliar
Gestión de tesorería	R&C Consulting (2014) La gestión de tesorería consiste en la organización y aplicación de normas, procesos y herramientas que permiten administrar los recursos económicos del sector público, sin importar de dónde provengan ni en qué se utilicen. Su objetivo principal es asegurar un manejo responsable, eficiente y transparente de los fondos públicos, dentro de un marco de control fiscal y buena administración.	M.E.F Fuente especificada no válida. Es el conjunto de normas, procesos y herramientas que permiten administrar adecuadamente los fondos públicos en las entidades del Estado, sin importar su origen o destino. Esta gestión se realiza mediante la planificación, dirección y control de los recursos, buscando un uso eficiente y transparente.	Planificación:	Objetivos Programación Disponibilidad presupuestal
			Dirección:	Coordinación Concertación Organización
			Control	Evaluación Supervisión Eficiencia

Nota: La tabla representa la operacionalización de variables

IV. METODOLOGÍA

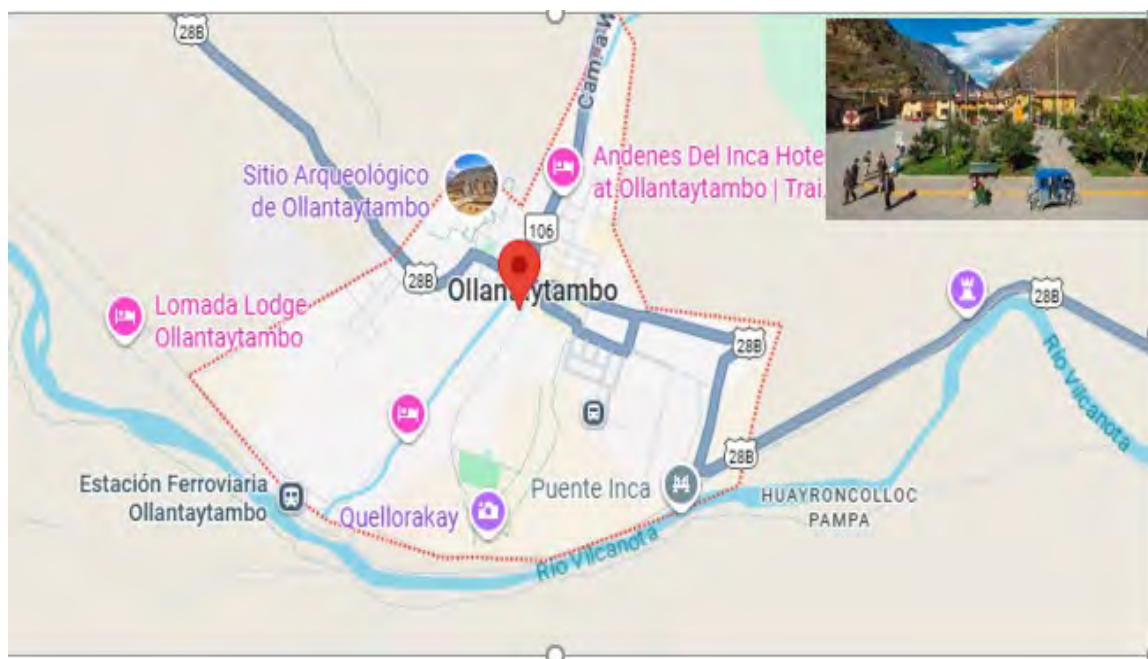
4.1. Ámbito de estudio

4.1.1. Ubicación geográfica y política

- País: Perú
- Departamento: Cusco
- Provincia: Urubamba
- Distrito: Ollantaytambo

Figura 6:

Ubicación geográfica del distrito de Ollantaytambo



Nota: La figura representa la ubicación geográfica y política del distrito de Ollantaytambo

4.2. Tipo y nivel de investigación

Tipo de investigación

Carrasco (2019), señala que el tipo de investigación aplicada tiene como propósito ampliar el conocimiento existente y proponer soluciones concretas a una problemática identificada. Este enfoque se orienta a profundizar en el cuerpo teórico de las ciencias, analizando y refinando conceptos establecidos con el fin de generar propuestas prácticas que respondan a las necesidades detectadas en la realidad” (p.43). El estudio se desarrolló bajo un enfoque de tipo aplicado, ya que tiene como propósito analizar y comprender cómo la modernización del Estado se relaciona con la gestión del área de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo. Se busco generar conocimientos prácticos que permitan identificar debilidades en los procesos financieros actuales y proponer estrategias viables para su mejora. Asimismo, los resultados obtenidos fueron utilizados como base para implementar acciones orientadas a optimizar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad en la administración de los recursos públicos locales.

Nivel de investigación

Hernández et al (2014), sobre el nivel correlacional menciona: “los diseños descriptivos se enfocan en investigar la relación entre diferentes variables dentro de una población, sin intervenir directamente en las variables” (p, 155). La investigación se desarrolló con un nivel correlacional, ya que busco analizar cómo se relaciona la modernización del Estado con la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo. Este nivel permitió identificar si existe un vínculo significativo entre ambos aspectos, ayudando a entender si los procesos de modernización tienen un efecto directo en la forma en que se administran los recursos públicos en el gobierno local.

Diseño de investigación

Hernández et al (2014), define a la investigación no experimental como: “se caracteriza por el estudio de fenómenos sin intervenir ni modificar de manera intencional las variables involucradas. En este tipo de investigación, el investigador se limita a observar y analizar los hechos tal como ocurren en su entorno natural, sin manipularlos. Su propósito es comprender la realidad en su estado original, identificando relaciones, patrones o comportamientos que emergen de forma espontánea en el contexto en que se desarrollan.”. (p. 152). Este estudio empleó un diseño no experimental con el propósito de determinar el estado actual de la modernización del Estado y la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, además de analizar la relación entre ambos aspectos en el contexto administrativo local. La recolección de datos se realizó en un único momento dentro de un periodo específico, lo que permitió obtener una visión precisa y contextualizada sobre la situación actual de la gestión financiera municipal.

4.3. Unidad de análisis

En esta investigación, la unidad de análisis estuvo conformada por los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Urubamba – Cusco, durante el año 2025.

4.4. Población de estudio

Hernández et al (2014), Es el conjunto de todos los elementos que cumplen con ciertos criterios previamente establecidos. Una vez definida la unidad de análisis, se procede a delimitar la población objeto de estudio, con el propósito de que los resultados obtenidos puedan ser aplicados de manera general a dicho grupo. (p.174). La población de este estudio estuvo constituida por los servidores públicos que desempeñan funciones en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, ubicada en la provincia de Urubamba.

4.5. Tamaño de muestra

Hernández et al (2014), La muestra corresponde a un subconjunto de la población de interés, seleccionado previamente con claridad y precisión, sobre el cual se recopilarán los datos necesarios para el estudio. (p.174). En este contexto, para el desarrollo de la presente investigación, se tomó como muestra a los 30 servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo.

4.6. Técnicas de selección de muestra

Hernández et al (2014), “El muestreo cualitativo es propositivo. Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan” (p, 190). Se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico, la cual no implicó la aplicación de fórmulas estadísticas para su determinación.

4.7. Técnicas de recolección de información

Técnicas

Hernández et al (2014), “señala que las técnicas son los recursos de que dispone el investigador para su trabajo, las técnicas necesitan los instrumentos para su realización”. (p.217). En este estudio, la recolección de datos se realizó mediante encuestas, ya que esta técnica permitió aplicar métodos consistentes y estructurados para obtener información clara y precisa. La encuesta fue útil para recabar directamente las opiniones y prácticas de los operadores turísticos, quienes forman parte de la unidad de análisis, en relación con la auditoría tributaria preventiva y el saldo a favor del exportador de servicios. Asimismo, esta herramienta facilitó la organización y el procesamiento sistemático de los datos, lo que contribuyeron a un análisis estadístico riguroso y a la fiabilidad de los resultados.

Instrumentos

Hernández et al (2014), “señala que el instrumento es cuando en la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos”. (p.217). El estudio utilizó un cuestionario como herramienta principal para la recolección de datos, compuesto por preguntas cerradas diseñadas en función de las variables, dimensiones e indicadores del análisis. Este instrumento fue aplicado a los colaboradores seleccionados en la muestra, quienes proporcionaron información valiosa sobre la auditoría tributaria preventiva y el saldo a favor del exportador de servicios en las operadoras turísticas del Camino Inca. El cuestionario estuvo cuidadosamente elaborado para asegurar la claridad, coherencia y relevancia de las preguntas, facilitando la comprensión de los encuestados y garantizando la fiabilidad de los datos recolectados. Además, empleó una escala de tipo Likert, lo que permitió un análisis cuantitativo y homogéneo de las respuestas.

4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico SPSS, que permitió organizar, codificar y estructurar la información recopilada de manera eficiente y ordenada. Con esta herramienta se creó una base de datos que facilitó la aplicación de técnicas estadísticas tanto descriptivas como inferenciales, acorde con los objetivos del estudio. Además, se empleó Microsoft Excel para elaborar Tablas y gráficos que representen visualmente los resultados, facilitando así la interpretación de las variables analizadas. La combinación de estos programas garantizó un análisis riguroso, claro y accesible de los datos obtenidos.

4.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Para realizar el análisis de datos cuantitativos se realizaron los siguientes pasos:

Tabla 2:

Procedimientos de los datos

Ordenamiento y clasificación	Se aplicó esta técnica para organizar la información cuantitativa de manera ordenada, facilitando su interpretación y maximizando su utilidad.
Registro manual	Se aplicó esta técnica para digitar los datos obtenidos del instrumento aplicado para luego procesarlos.
Proceso computarizado se realizó con el programa SPSS versión 27	Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.

Nota: La tabla muestra los procedimientos de los datos.

V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Resultados

5.1.1. Confiabilidad del estudio

Tabla 3

Estadística de fiabilidad de las variables

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Modernización del Estado	0.870	10
Gestión de tesorería	0.891	10

Nota: Elaboración propia

Rangos del alfa de Crombach

Tabla 4

Rangos del alfa de Crombach

Alfa de Crombach	Consistencia interna
$> = 0.9$	Excelente
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	Buena
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	Aceptable
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Cuestionable
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Pobre
$\alpha < 0.6$	Inaplicable

Nota: La tabla representa los rangos del Alfa de Crombach

Interpretación

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.870 Y 0.891 para las 20 preguntas del instrumento, lo que indica un alto nivel de confiabilidad, ya que se aproxima al valor máximo de 1. Este resultado demuestra una adecuada consistencia interna en las respuestas, lo que, valida la pertinencia del cuestionario para medir las variables de modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, en consecuencia, se confirma que el instrumento es confiable para su aplicación en la presente investigación.

Variable 01 – Modernización del Estado

Tabla5

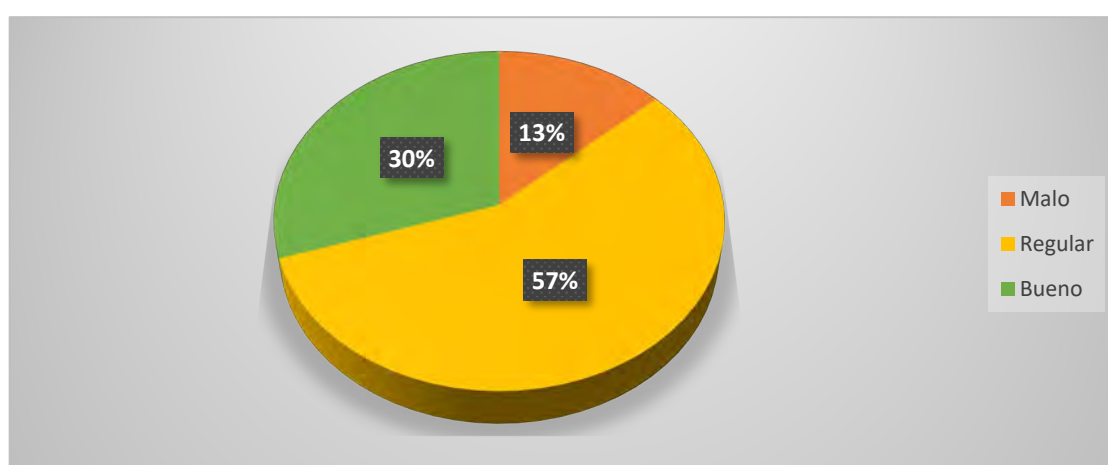
Modernización del Estado

	N	%
Malo	4	13%
Regular	17	57%
Bueno	9	30%

Nota: La tabla representa Modernización del Estado

Figura 7

Modernización del Estado



Nota: La figura representa Modernización del Estado

Interpretación

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los 30 colaboradores sobre la variable “Modernización del Estado”, los resultados evidencian que el 13% la califica como malo, el 57% como regular, y el 30% como bueno. Lo cual puede entenderse como un reconocimiento de avances parciales pero también de limitaciones persistentes que impiden alcanzar un nivel ampliamente satisfactorio; el 13% que lo califica como malo pone en evidencia la existencia de un sector que percibe deficiencias significativas, probablemente relacionadas con la lentitud en la implementación de políticas, la burocracia administrativa o la falta de acceso equitativo a servicios modernizados, mientras que el 30% que lo valora como bueno indica que existe una franja de la población que identifica progresos tangibles en términos de eficiencia, innovación tecnológica o simplificación de trámites; en conjunto, estas cifras

sugieren que la modernización del Estado es un proceso en curso, que ha logrado ciertos avances reconocidos por una parte de la ciudadanía, pero que todavía enfrenta retos en términos de consolidar transformaciones más consistentes, inclusivas y visibles para generar una valoración más positiva en la mayoría de los actores sociales.

Dimensión 01 – Recursos económicos

Tabla6

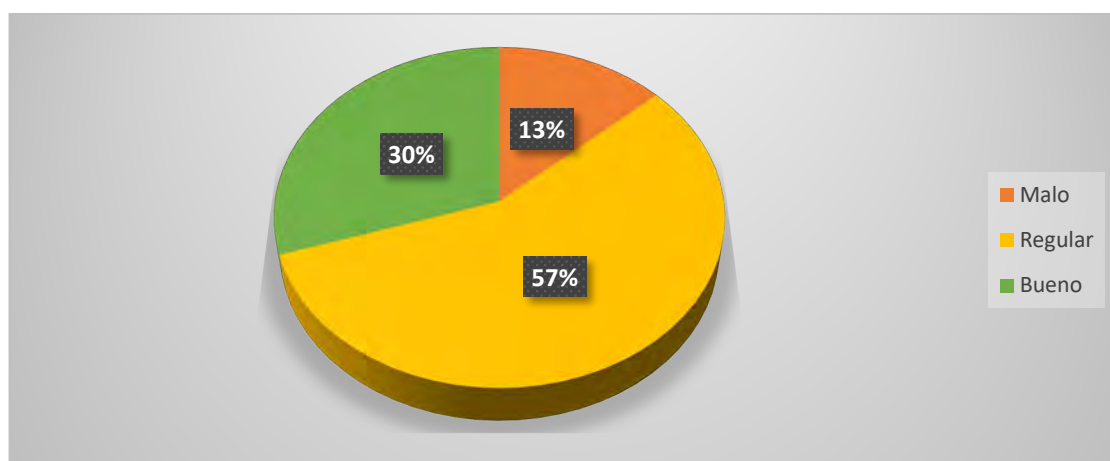
Recursos económicos

	N	%
Malo	4	13%
Regular	17	57%
Bueno	9	30%

Nota: La tabla representa Recursos económicos

Figura8

Recursos económicos



Nota: La figura representa Recursos económicos

Interpretación

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los 30 colaboradores sobre la dimensión “Recursos económicos”, los resultados evidencian que el 13% la califica como malo, el 57% como regular, y el 30% como bueno, lo que sugiere que, si bien los recursos están presentes, no son percibidos como plenamente satisfactorios para responder de manera adecuada a las necesidades del entorno laboral; en contraste, el 30% considera que la disponibilidad económica es buena, lo que puede interpretarse como un reconocimiento a los esfuerzos de

la organización por garantizar condiciones financieras aceptables, aunque dicha valoración positiva resulta limitada frente al porcentaje mayoritario que evidencia una percepción de insuficiencia relativa, mientras que el 13% que califica esta dimensión como mala constituye una señal de alerta sobre la existencia de carencias o limitaciones que afectan directamente la experiencia de un grupo de trabajadores; en este sentido, los datos reflejan una situación en la que la organización parece encontrarse en un punto intermedio, donde los recursos no alcanzan a consolidar una percepción de solidez plena, pero tampoco son tan deficitarios como para generar un escenario generalizado de insatisfacción, planteando así la necesidad de revisar las estrategias de asignación, administración y comunicación de dichos recursos con el fin de mejorar la percepción colectiva y propiciar un entorno más equilibrado y favorable para el desempeño.

Dimensión 02 – Recursos financieros

Tabla7

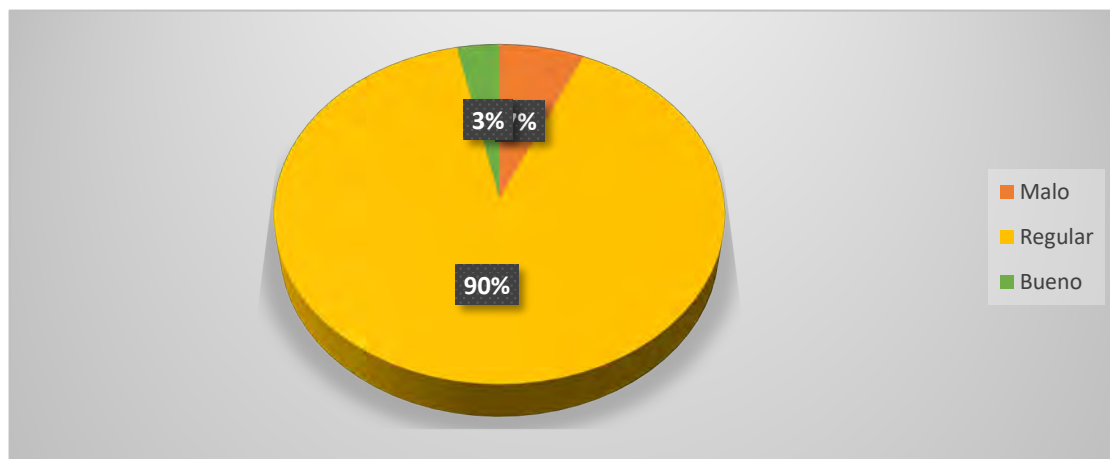
Recursos financieros

	N	%
Malo	2	7%
Regular	27	90%
Bueno	1	3%

Nota: La tabla representa Recursos financieros

Figura9

Educación tributaria



Nota: La figura representa Recursos financieros

Interpretación

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los 30 colaboradores sobre la dimensión “Recursos financieros”, los resultados evidencian que el 7% la califica como malo, el 90% como regular, y el 3% como bueno, lo cual indica que, si bien la organización logra sostener ciertas operaciones, no se perciben condiciones óptimas para garantizar un desarrollo más eficiente y sostenible en el tiempo; esta valoración, sumada al 7% que califica la situación como mala, pone de manifiesto una sensación de limitación económica que podría estar repercutiendo en la capacidad de la entidad para invertir en innovación, infraestructura o programas de fortalecimiento institucional, mientras que el reducido 3% que otorga una evaluación positiva representa un segmento mínimo que percibe alguna estabilidad o acierto en el manejo financiero, aunque su peso estadístico resulta insuficiente para contrarrestar la opinión generalizada; en este sentido, el predominio de respuestas en la categoría regular sugiere la existencia de una percepción de estancamiento, donde los recursos cumplen con lo mínimo esperado pero no alcanzan a generar confianza ni motivación en los colaboradores respecto al futuro financiero de la organización, lo que podría generar implicaciones en la moral, la planificación estratégica y la capacidad de adaptación a nuevos retos.

Dimensión 03– Recursos humanos

Tabla8

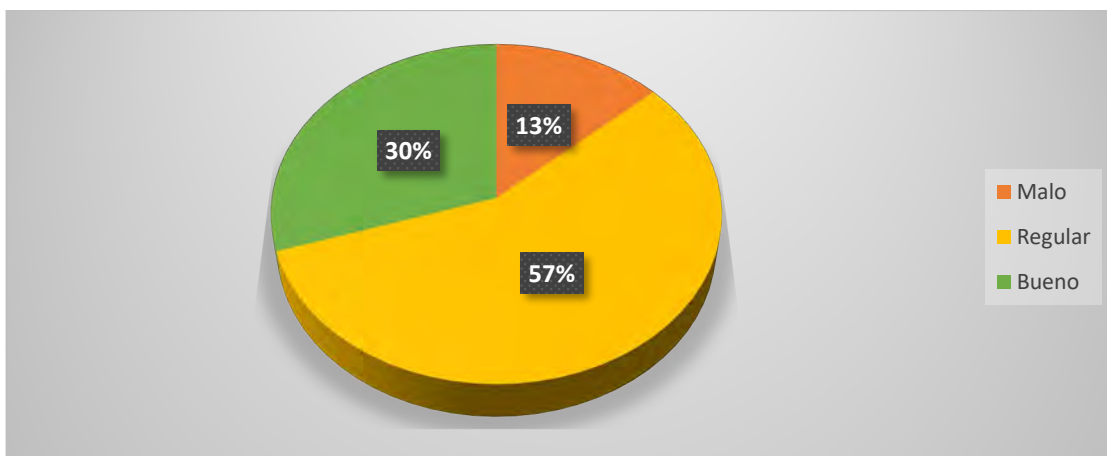
Recursos humanos

	N	%
Malo	4	13%
Regular	17	57%
Bueno	9	30%

Nota: La tabla representa Recursos humanos

Figura10

Recursos humanos



Nota: La figura representa Recursos humanos

Interpretación

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los 30 colaboradores sobre la dimensión “Recursos humanos”, los resultados evidencian que el 13% la califica como malo, el 57% como regular, y el 30% como bueno, lo cual refleja la existencia de prácticas que cumplen con ciertos estándares básicos pero que aún no alcanzan un nivel de satisfacción elevado ni de excelencia en la experiencia laboral. El hecho de que el 30% valore esta dimensión como buena sugiere que existen aspectos positivos, posiblemente relacionados con la disposición, el desempeño o la capacidad técnica del personal, que generan reconocimiento y confianza entre algunos trabajadores; sin embargo, el 13% que la califica como mala constituye un indicador de debilidades que pueden estar vinculadas con carencias en la asignación de funciones, procesos de capacitación insuficientes o deficiencias en la comunicación interna, factores que, en conjunto, limitan la posibilidad de consolidar una percepción favorable generalizada. En este sentido, la distribución de las respuestas pone en evidencia que, aunque no existe un predominio de opiniones altamente negativas, sí se manifiesta un área de oportunidad significativa para fortalecer las estrategias de gestión del talento humano, con el fin de reducir las percepciones desfavorables y elevar la proporción de valoraciones positivas, garantizando así un mejor alineamiento entre las necesidades del personal y las metas organizacionales.

Variable 2– Gestión de tesorería

Tabla9

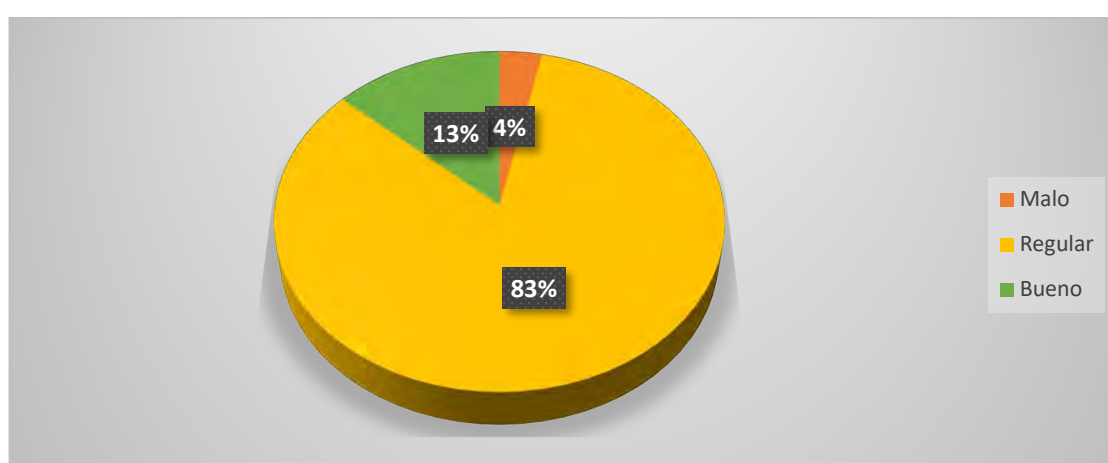
Gestión de tesorería

	N	%
Malo	1	4%
Regular	25	83%
Bueno	4	13%

Nota: La tabla representa Gestión de tesorería

Figura11

Gestión tributaria



Nota: La figura representa Gestión de tesorería

Interpretación

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los 30 colaboradores sobre la variable “Gestión tributaria”, los resultados evidencian que el 4% la califica como malo, el 83% como regular, y el 13% como bueno, lo cual refleja que, si bien no se perciben fallas graves en los procesos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones fiscales, tampoco existe una valoración que denote satisfacción plena con las prácticas implementadas; en este sentido, la presencia de un 13% que considera la gestión como buena sugiere la existencia de aspectos positivos que podrían constituirse en fortalezas a capitalizar, aunque aún resultan insuficientes para elevar la percepción general, mientras que el 4% que la considera mala, aunque minoritario, indica que subsisten deficiencias puntuales que no deben pasarse por alto, pues evidencian la necesidad de identificar áreas de mejora orientadas a optimizar

procedimientos, garantizar mayor eficiencia en el control tributario y fortalecer la confianza de los colaboradores en el manejo de esta dimensión administrativa; en conjunto, estos hallazgos muestran que la gestión tributaria, desde la perspectiva de quienes interactúan con ella, se encuentra en un nivel intermedio que requiere acciones estratégicas para evolucionar hacia estándares más valorados de eficacia y cumplimiento.

Dimensión 01 – Planificación

Tabla10

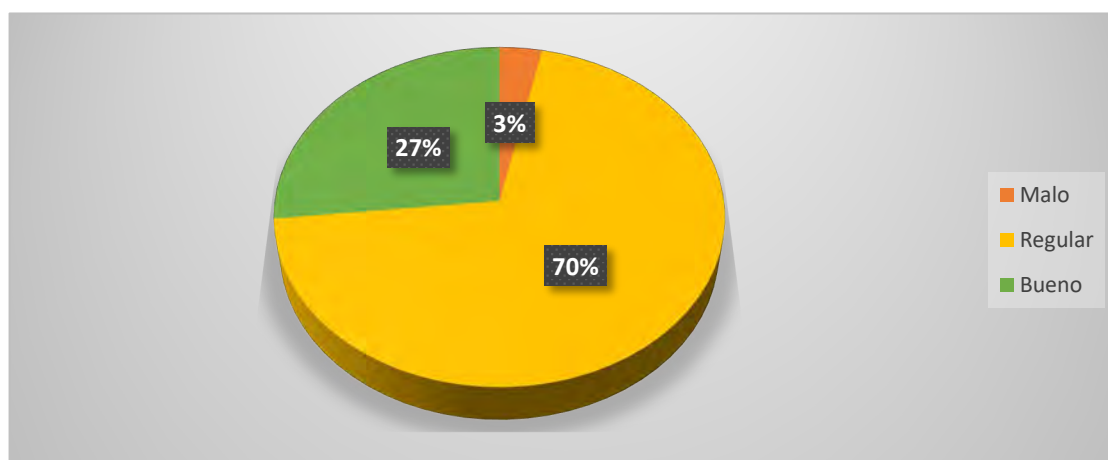
Planificación

	N	%
Malo	1	3%
Regular	21	70%
Bueno	8	27%

Nota: La tabla representa Planificación

Figura12

Planificación



Nota: La figura representa Planificación

Interpretación

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los 30 colaboradores sobre la dimensión “Planificación”, los resultados evidencian que el 3% la califica como malo, el 70% como regular, y el 27% como bueno, lo cual podría estar asociado a experiencias individuales desfavorables o a la identificación de vacíos en la estructura de trabajo, la gran mayoría, equivalente al 70%, ubica su percepción en el nivel regular, lo que sugiere la existencia de

una planificación que cumple con funciones básicas, pero que probablemente no logra consolidarse como una práctica plenamente eficiente ni genera una alta motivación en los equipos; finalmente, el 27% restante la considera buena, lo cual evidencia que existen aspectos valorados positivamente que permiten reconocer esfuerzos por organizar los recursos, tiempos y metas, aunque estos no alcanzan a ser mayoritariamente apreciados por el conjunto de los colaboradores, lo que en conjunto invita a pensar que se requiere un fortalecimiento integral en la dimensión analizada, de modo que se transite desde una percepción predominantemente intermedia hacia una evaluación más ampliamente favorable.

Dimensión 02 – Dirección

Tabla11

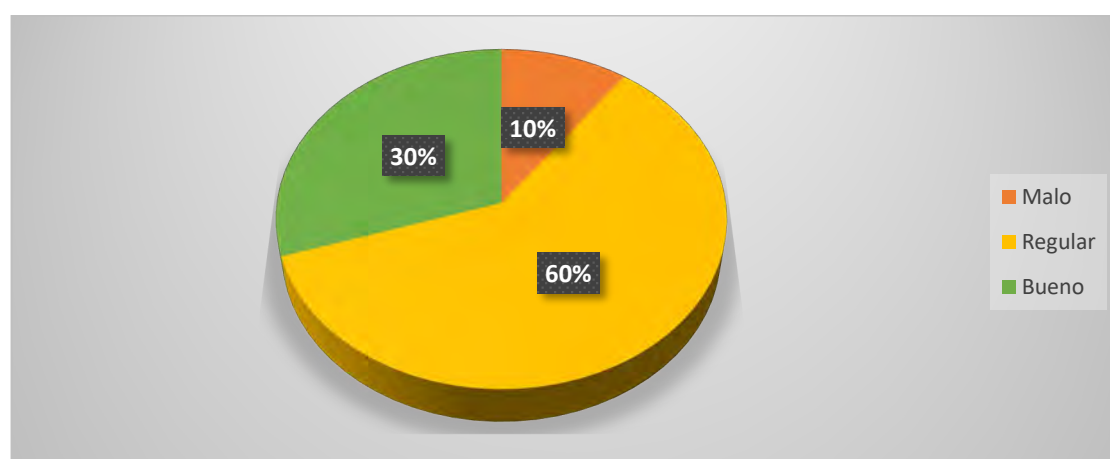
Dirección

	N	%
Malo	3	10%
Regular	18	60%
Bueno	9	30%

Nota: La tabla representa Dirección

Figura13

Dirección



Nota: La figura representa Dirección

Interpretación

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los 30 colaboradores sobre la dimensión “Dirección”, los resultados evidencian que el 10% la califica como malo, el 60% como regular, y el 30% como bueno. Estos resultados pueden interpretarse como una señal de que la dirección, si bien no es percibida mayoritariamente de manera negativa, tampoco alcanza un grado de efectividad que inspire confianza o motivación plena en los colaboradores, generando una visión ambivalente que podría afectar la cohesión del equipo y la claridad en los procesos. El predominio de la percepción regular indica que los trabajadores reconocen ciertos esfuerzos o cualidades en la gestión directiva, pero también identifican vacíos que limitan la posibilidad de considerarla plenamente satisfactoria, lo cual abre la necesidad de revisar estilos de liderazgo, mecanismos de comunicación, participación en la toma de decisiones y estrategias de acompañamiento para fortalecer la relación entre quienes dirigen y quienes ejecutan. En síntesis, el panorama evidencia que la dirección es vista como un aspecto en proceso de consolidación que requiere ajustes y mejoras para convertirse en un elemento capaz de favorecer tanto la productividad como el sentido de pertenencia dentro de la organización.

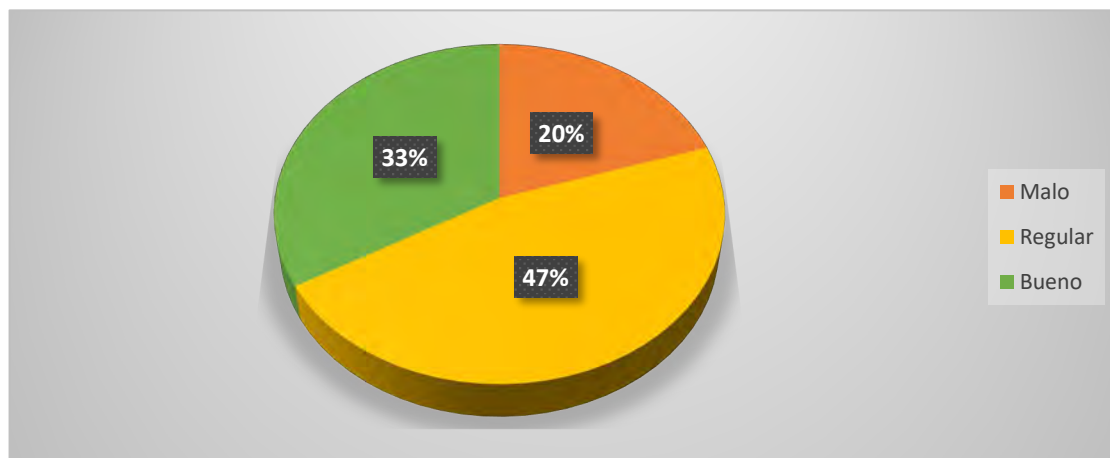
Dimensión 03 – Control

Tabla12

Control

	N	%
Malo	6	20%
Regular	14	47%
Bueno	10	33%

Nota: La tabla representa Control

Figura14*Control*

Nota: La figura representa Control

Interpretación

De acuerdo con las respuestas obtenidas de los 30 colaboradores sobre la dimensión “Control”, los resultados evidencian que el 20% la califica como malo, el 47% como regular, y el 33% como bueno, lo que permite inferir que las prácticas de supervisión, organización y gestión interna no son homogéneamente valoradas dentro de la dinámica laboral; en efecto, el hecho de que una quinta parte de los participantes considere el control como malo indica la existencia de deficiencias que podrían estar generando descontento, desconfianza o falta de claridad en los procesos, mientras que el 47% que lo califica como regular evidencia que, aunque existen ciertos mecanismos de seguimiento, estos no logran consolidarse como efectivos o suficientemente motivadores para garantizar un ambiente de estabilidad y transparencia; finalmente, el 33% que lo evalúa como bueno muestra que hay un grupo considerable de personas que percibe prácticas aceptables, probablemente asociadas a una gestión más ordenada o a la aplicación coherente de normas, sin embargo, esta proporción aún no constituye una mayoría que permita afirmar que la organización mantiene un nivel de control generalizado y bien recibido, lo que sugiere la necesidad de revisar, fortalecer y equilibrar las estrategias de supervisión con el propósito de generar mayor confianza y aceptación entre todos los colaboradores.

5.1.3. Distribución de frecuencias

Ítem 01: ¿Los procesos de modernización contemplan mejoras en la infraestructura de los inmuebles municipales?

Tabla 13

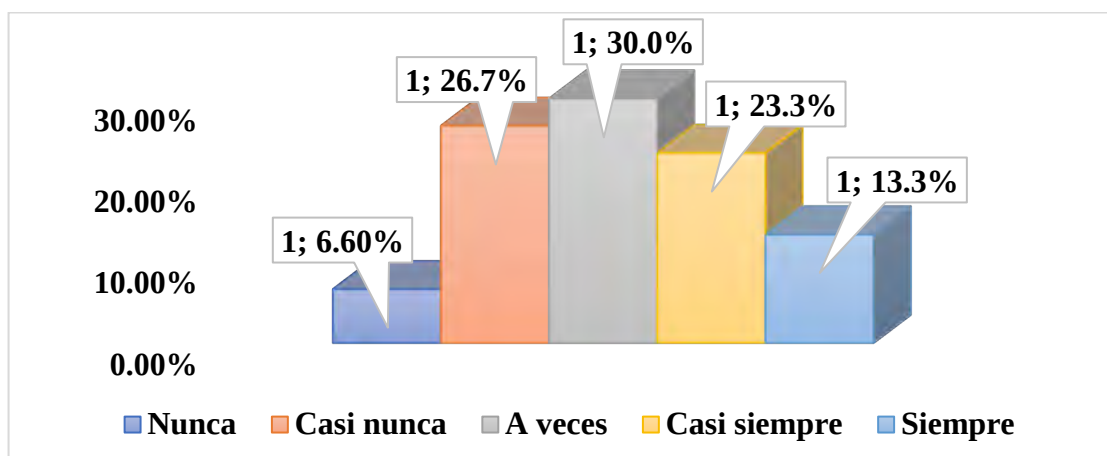
Inmuebles

	N	%
Nunca	2	6.60%
Casi nunca	8	26.7%
A veces	9	30.0%
Casi siempre	7	23.3%
Siempre	4	13.3%

Nota: La tabla representa al indicador Inmuebles

Figura15

Inmuebles



Nota: La figura representa al indicador Inmuebles

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Los procesos de modernización contemplan mejoras en la infraestructura de los inmuebles municipales? respondieron el 6.6% Nunca, 26.7% Casi nunca, 30% A veces, 23.3% Casi Siempre y el 13.3% Siempre.

Ítem 02: ¿Considera que los inmuebles de la municipalidad cuentan con los recursos económicos necesarios para su adecuado mantenimiento?

Tabla 14

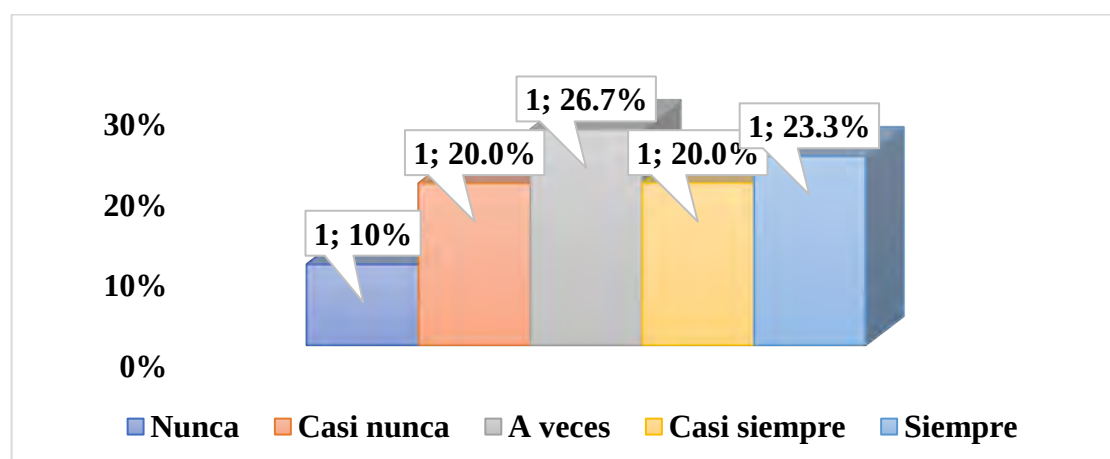
Inmuebles

	N	%
Nunca	3	10%
Casi nunca	6	20.0%
A veces	8	26.7%
Casi siempre	6	20.0%
Siempre	7	23.3%

Nota: La tabla representa al indicador Inmuebles

Figura16

Inmuebles



Nota: La figura representa al indicador Inmuebles

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que los inmuebles de la municipalidad cuentan con los recursos económicos necesarios para su adecuado mantenimiento? respondieron el 10% Nunca, 20% Casi nunca, 26.7% A veces, 20% Casi Siempre y el 23.3% Siempre.

Ítem 03: ¿Se realiza un mantenimiento adecuado y oportuno de las maquinarias para garantizar su funcionamiento?

Tabla 15

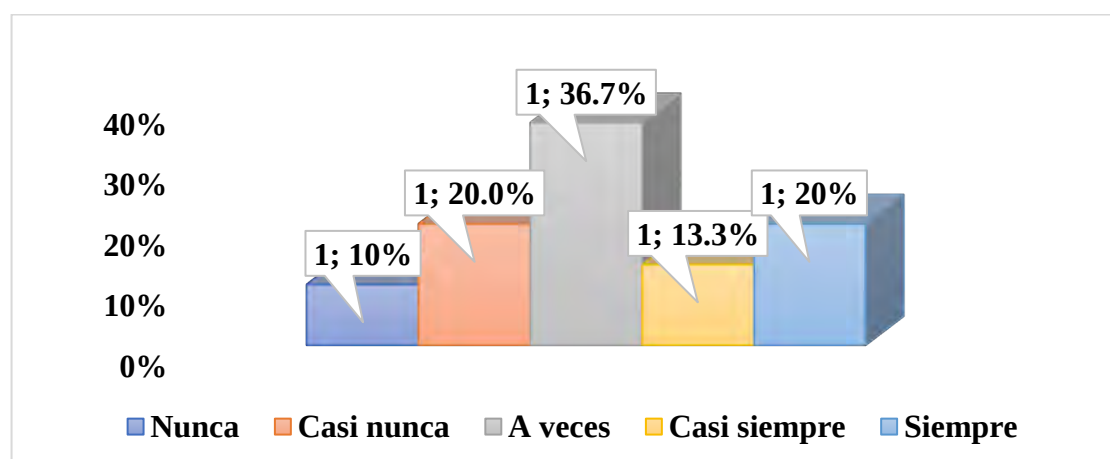
Maquinarias

	N	%
Nunca	3	10%
Casi nunca	6	20.0%
A veces	11	36.7%
Casi siempre	4	13.3%
Siempre	6	20%

Nota: La tabla representa al indicador Maquinarias

Figura17

Maquinarias



Nota: La figura representa al indicador Maquinarias

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Se realiza un mantenimiento adecuado y oportuno de las maquinarias para garantizar su funcionamiento? respondieron el 10% Nunca, 20% Casi nunca, 36.7% A veces, 13.3% Casi Siempre y el 20% Siempre.

Ítem 04: ¿Considera que los equipos proporcionados por la municipalidad son suficientes para realizar sus tareas diarias?

Tabla 16

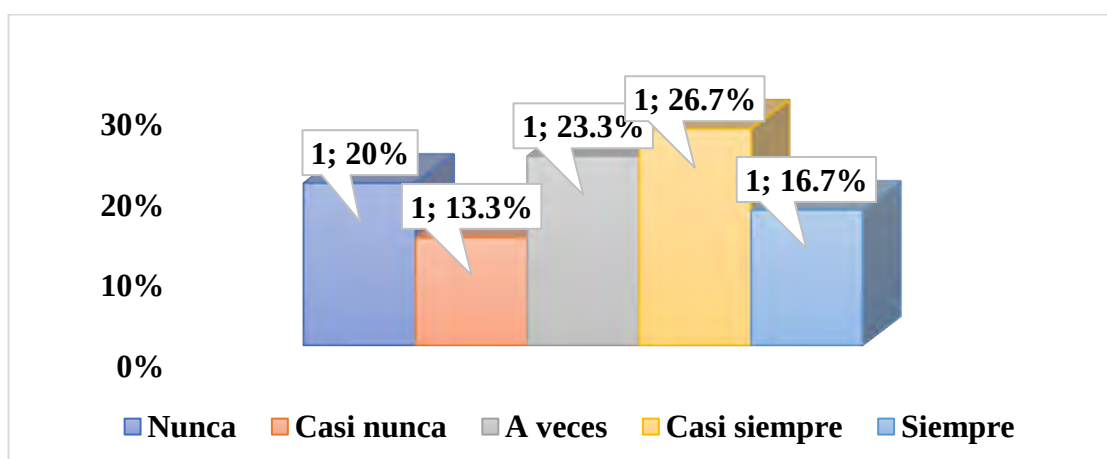
Equipos

	N	%
Nunca	6	20%
Casi nunca	4	13.3%
A veces	7	23.3%
Casi siempre	8	26.7%
Siempre	5	16.7%

Nota: La tabla representa al indicador Equipos

Figura18

Equipos



Nota: La figura representa al indicador Equipos

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que los equipos proporcionados por la municipalidad son suficientes para realizar sus tareas diarias? respondieron el 20% Nunca, 13.3 % Casi nunca, 23.3% A veces, 26.7% Casi Siempre y el 16.7% Siempre.

Ítem 05: ¿Considera que la asignación presupuestal en su área es suficiente para cumplir con las tareas asignadas?

Tabla 17

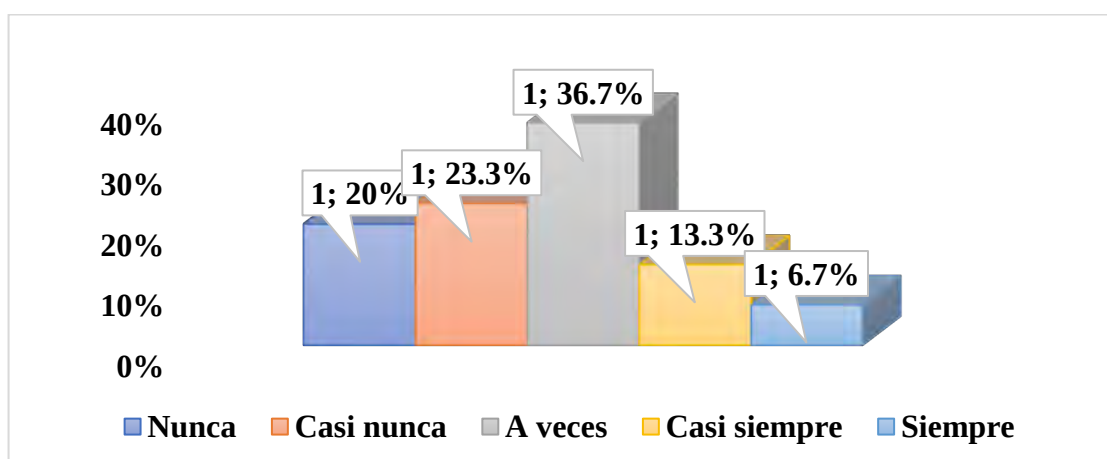
Asignación presupuestal

	N	%
Nunca	6	20%
Casi nunca	7	23.3%
A veces	11	36.7%
Casi siempre	4	13.3%
Siempre	2	6.7%

Nota: La tabla representa al indicador Asignación presupuestal

Figura19

Asignación presupuestal



Nota: La figura representa al indicador Asignación presupuestal

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que la asignación presupuestal en su área es suficiente para cumplir con las tareas asignadas? respondieron el 20% Nunca, 23.3 % Casi nunca, 36.7% A veces, 13.3% Casi Siempre y el 6.7% Siempre.

Ítem 06: ¿Considera que la calendarización de los recursos financieros facilita la planificación de las actividades de su departamento?

Tabla 18

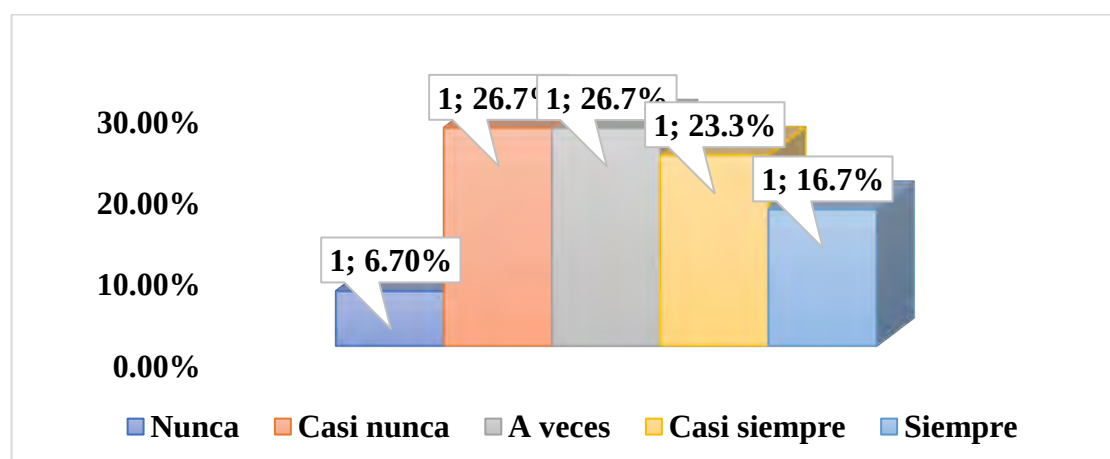
Calendarización

	N	%
Nunca	2	6.70%
Casi nunca	8	26.7%
A veces	8	26.7%
Casi siempre	7	23.3%
Siempre	5	16.7%

Nota: La tabla representa al indicador Calendarización

Figura20

Calendarización



Nota: La figura representa al indicador Calendarización

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que la calendarización de los recursos financieros facilita la planificación de las actividades de su departamento? respondieron el 6.7% Nunca, 26.7 % Casi nunca, 26.7% A veces, 23.3% Casi Siempre y el 16.7% Siempre.

Ítem 07: ¿Con qué frecuencia se evalúa la Programación de los recursos financieros antes de ejecutar los proyectos en su dependencia?

Tabla 19

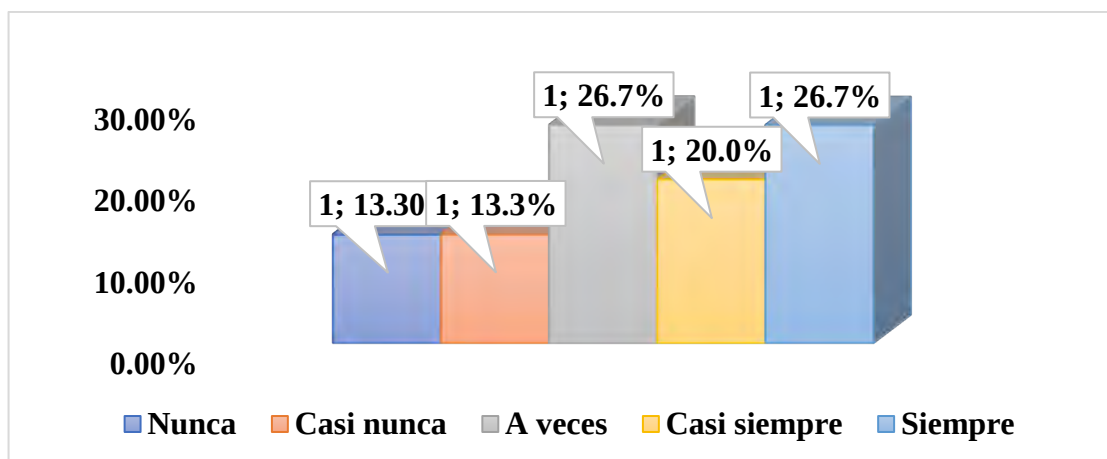
Programación

	N	%
Nunca	4	13.30%
Casi nunca	4	13.3%
A veces	8	26.7%
Casi siempre	6	20.0%
Siempre	8	26.7%

Nota: La tabla representa al indicador Programación

Figura21

Programación



Nota: La figura representa al indicador Programación.

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Con qué frecuencia se evalúa la Programación de los recursos financieros antes de ejecutar los proyectos en su dependencia? respondieron el 13.3% Nunca, 13.3 % Casi nunca, 26.7% A veces, 20% Casi Siempre y el 26.7% Siempre.

Ítem 08: ¿Considera que el personal nombrado en su área recibe capacitación periódica para mejorar su desempeño?

Tabla 20

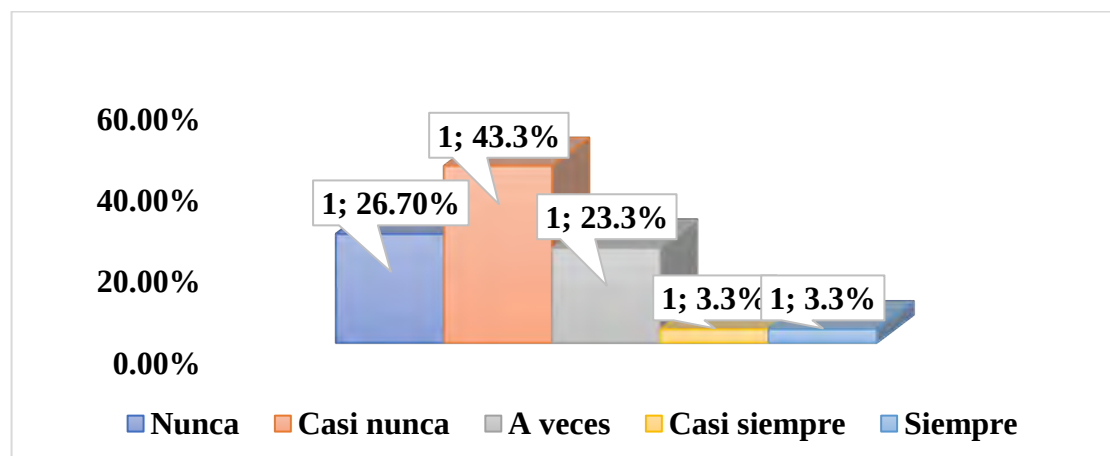
Personal nombrado

	N	%
Nunca	8	26.70%
Casi nunca	13	43.3%
A veces	7	23.3%
Casi siempre	1	3.3%
Siempre	1	3.3%

Nota: La tabla representa al indicador Personal nombrado

Figura22

Personal nombrado



Nota: La figura representa al indicador Personal nombrado

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que el personal nombrado en su área recibe capacitación periódica para mejorar su desempeño? respondieron el 26.7% Nunca, 43.3 % Casi nunca, 23.3% A veces, 3.3% Casi Siempre y el 3.3% Siempre.

Ítem 09: ¿Considera que el personal contratado en su área cumple eficientemente con las funciones asignadas?

Tabla 21

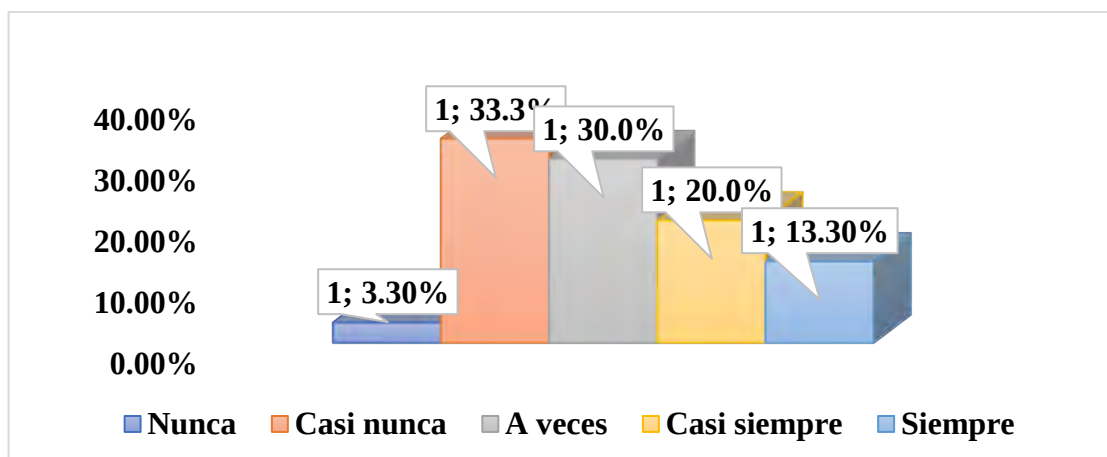
Personal contratado

	N	%
Nunca	1	3.30%
Casi nunca	10	33.3%
A veces	9	30.0%
Casi siempre	6	20.0%
Siempre	4	13.30%

Nota: La tabla representa al indicador Personal contratado

Figura23

Personal contratado



Nota: La figura representa al indicador Personal contratado

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que el personal contratado en su área cumple eficientemente con las funciones asignadas? respondieron el 3.3% Nunca, 33.3 % Casi nunca, 30% A veces, 20% Casi Siempre y el 13.3% Siempre.

Ítem 10: ¿Considera que el personal auxiliar cuenta con las herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo correctamente?

Tabla 22

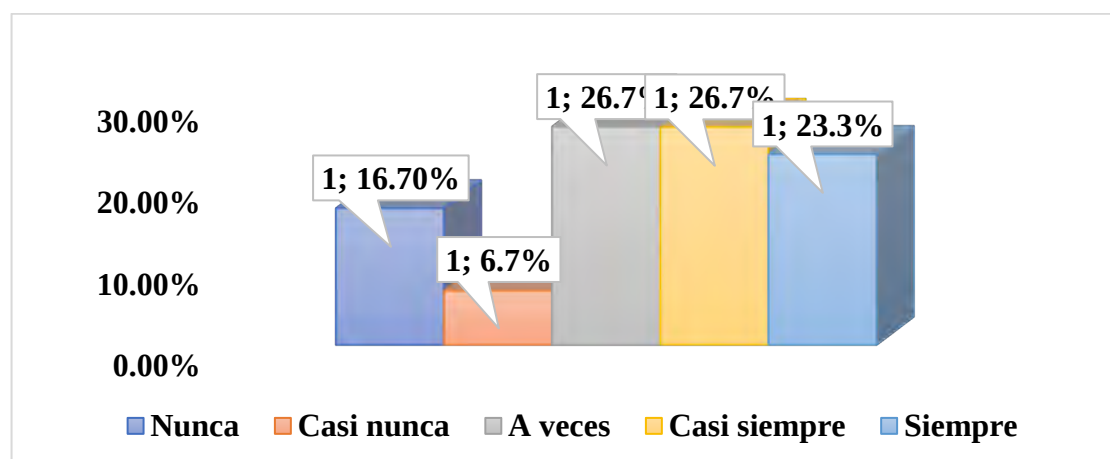
Objetivos

	N	%
Nunca	5	16.70%
Casi nunca	2	6.7%
A veces	8	26.7%
Casi siempre	8	26.7%
Siempre	7	23.3%

Nota: La tabla representa al indicador Objetivos

Figura24

Objetivos



Nota: La figura representa al indicador Objetivos

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que el personal auxiliar cuenta con las herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo correctamente? respondieron el 16.7% Nunca, 6.7% Casi nunca, 26.7% A veces, 26.7% Casi Siempre y el 23.3% Siempre.

Ítem 11: ¿Considera que los objetivos de la gestión de tesorería se comunican de manera efectiva al personal?

Tabla 23

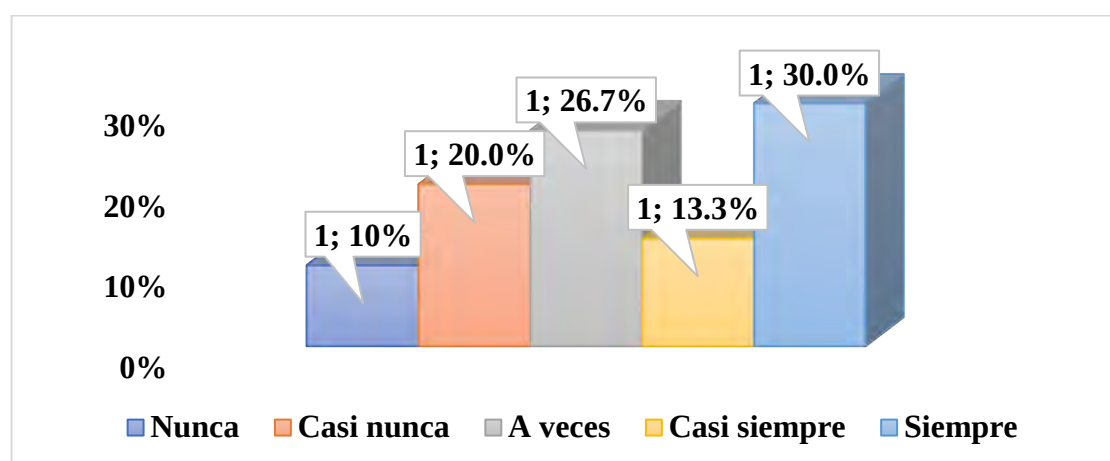
Objetivos

	N	%
Nunca	3	10%
Casi nunca	6	20.0%
A veces	8	26.7%
Casi siempre	4	13.3%
Siempre	9	30.0%

Nota: La tabla representa al indicador Objetivos

Figura25

Objetivos



Nota: La figura representa al indicador Objetivos

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que los objetivos de la gestión de tesorería se comunican de manera efectiva al personal? respondieron el 10% Nunca, 20% Casi nunca, 26.7% A veces, 13.3% Casi Siempre y el 30% Siempre.

Ítem 12: ¿La institución comunica de manera oportuna los objetivos de la tesorería a los trabajadores?

Tabla 24

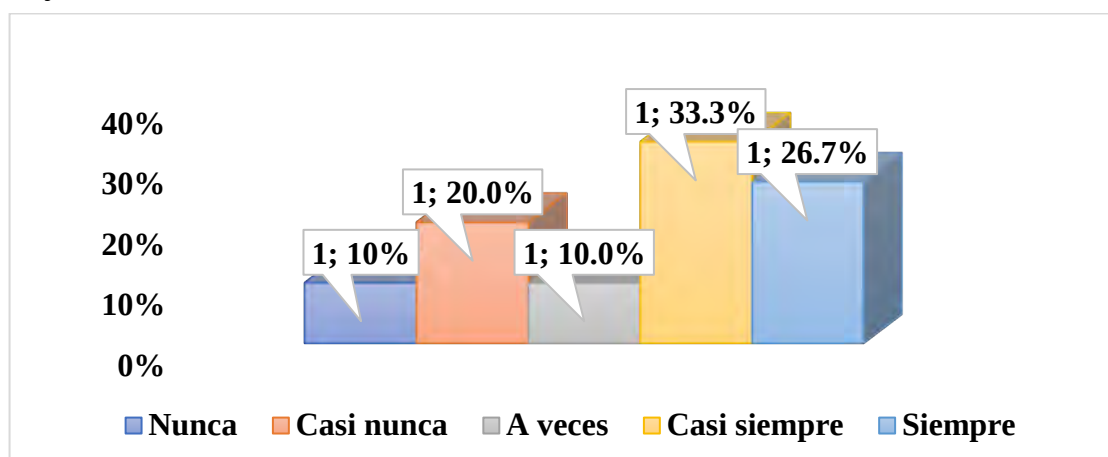
Objetivos

	N	%
Nunca	3	10%
Casi nunca	6	20.0%
A veces	3	10.0%
Casi siempre	10	33.3%
Siempre	8	26.7%

Nota: La tabla representa al indicador Objetivos

Figura26

Objetivos



Nota: La figura representa al indicador Objetivos

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿La institución comunica de manera oportuna los objetivos de la tesorería a los trabajadores? respondieron el 10% Nunca, 20% Casi nunca, 10% A veces, 33.3% Casi Siempre y el 26.7% Siempre.

Ítem 13: ¿El indicador Programación facilita que los pagos y cobros se realicen en los plazos establecidos?

Tabla 25

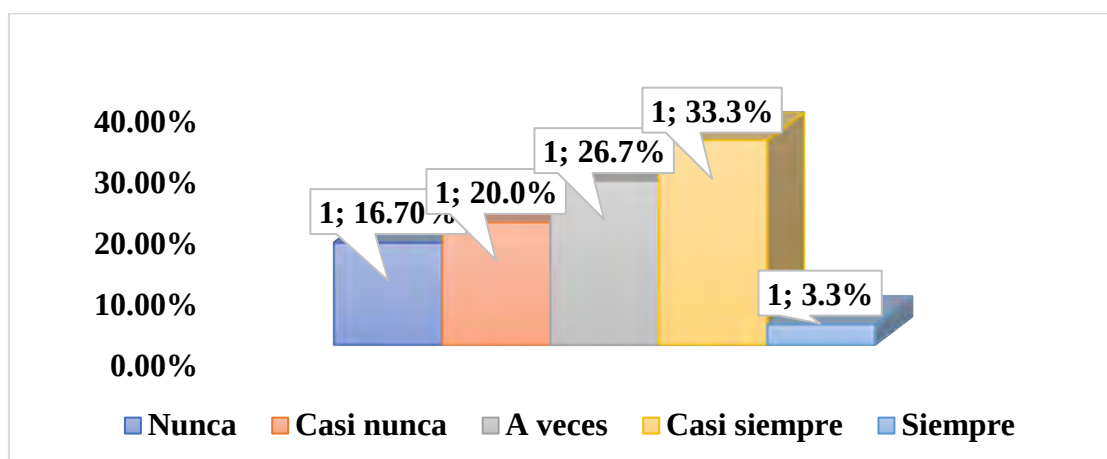
Programación

	N	%
Nunca	5	16.70%
Casi nunca	6	20.0%
A veces	8	26.7%
Casi siempre	10	33.3%
Siempre	1	3.3%

Nota: La tabla representa al indicador Programación

Figura27

Programación



Nota: La figura representa al indicador Programación

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿El indicador Programación facilita que los pagos y cobros se realicen en los plazos establecidos? respondieron el 16.7% Nunca, 20% Casi nunca, 26.7% A veces, 33.3% Casi Siempre y el 3.3% Siempre.

Ítem 14: ¿Considera que la disponibilidad presupuestal se encuentra garantizada al inicio de cada planificación de actividades?

Tabla 26

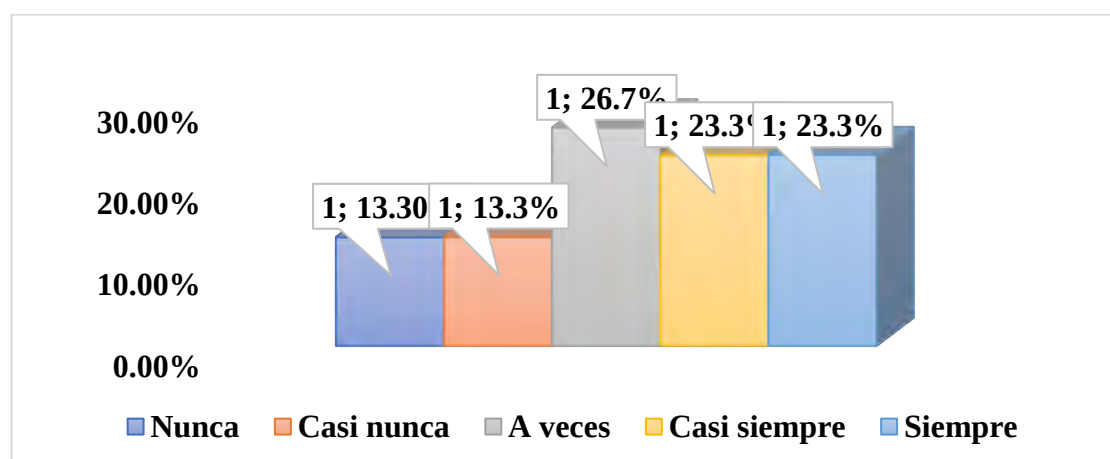
Disponibilidad presupuestal

	N	%
Nunca	4	13.30%
Casi nunca	4	13.3%
A veces	8	26.7%
Casi siempre	7	23.3%
Siempre	7	23.3%

Nota: La tabla representa al indicador Disponibilidad presupuestal

Figura28

Disponibilidad presupuestal



Nota: La figura representa al indicador Disponibilidad presupuestal

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que la disponibilidad presupuestal se encuentra garantizada al inicio de cada planificación de actividades? respondieron el 13.3% Nunca, 13.3% Casi nunca, 26.7% A veces, 23.3% Casi Siempre y el 23.3% Siempre.

Ítem 15: ¿Considera que la Coordinación asegura que las decisiones en la Gestión de tesorería se implementen de manera organizada?

Tabla 27

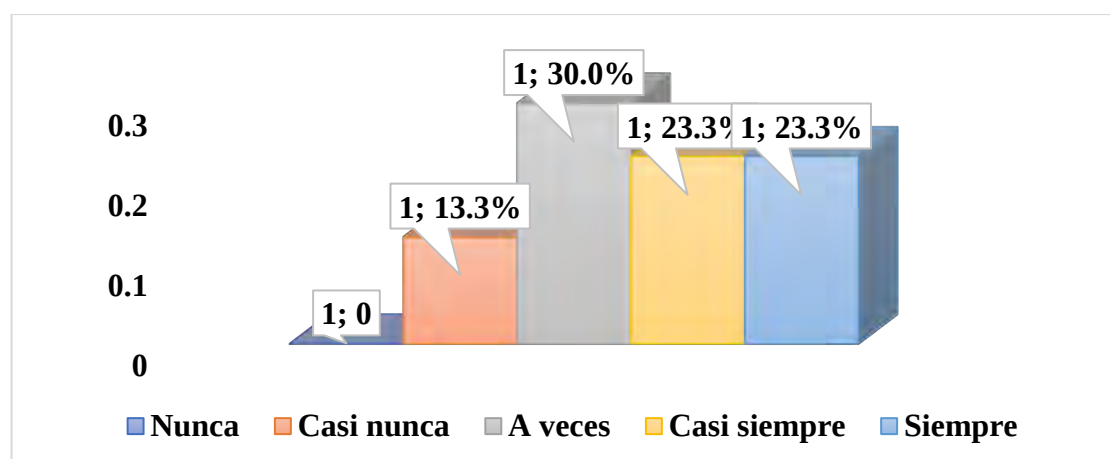
Coordinación

	N	%
Nunca	3	10%
Casi nunca	4	13.3%
A veces	9	30.0%
Casi siempre	7	23.3%
Siempre	7	23.3%

Nota: La tabla representa al indicador Coordinación

Figura29

Coordinación



Nota: La figura representa al indicador Coordinación

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que la Coordinación asegura que las decisiones en la Gestión de tesorería se implementen de manera organizada? respondieron el 10% Nunca, 13.3% Casi nunca, 30% A veces, 23.3% Casi Siempre y el 23.3% Siempre.

Ítem 16: ¿Considera que en su área se promueve la concertación antes de tomar decisiones financieras importantes?

Tabla 28

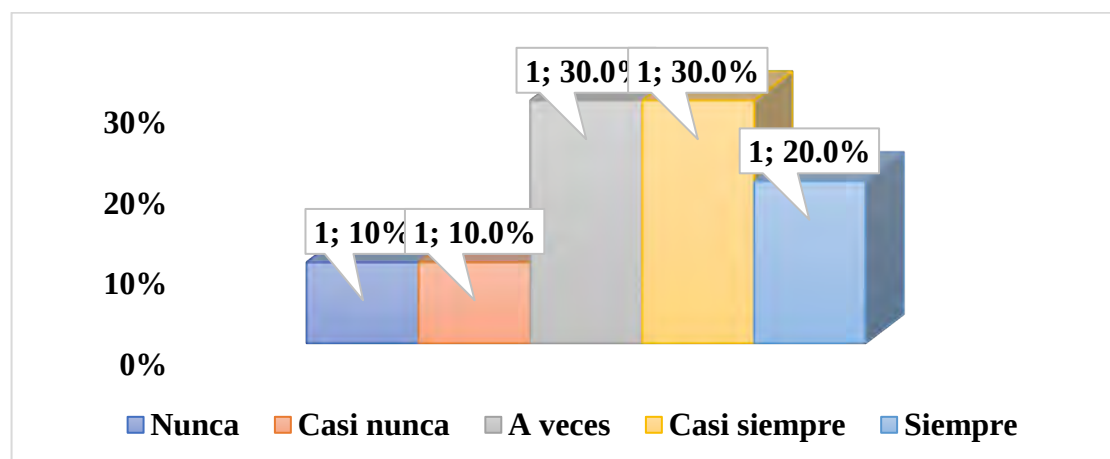
Concertación

	N	%
Nunca	3	10.0%
Casi nunca	3	10.0%
A veces	9	30.0%
Casi siempre	9	30.0%
Siempre	6	20.0%

Nota: La tabla representa al indicador Concertación

Figura30

Concertación



Nota: La figura representa al indicador Concertación

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que en su área se promueve la concertación antes de tomar decisiones financieras importantes? respondieron el 10% Nunca, 10% Casi nunca, 30% A veces, 30% Casi Siempre y el 20% Siempre.

Ítem 17: ¿El indicador Organización se refleja cuando las tareas de tesorería están claramente estructuradas y planificadas?

Tabla 29

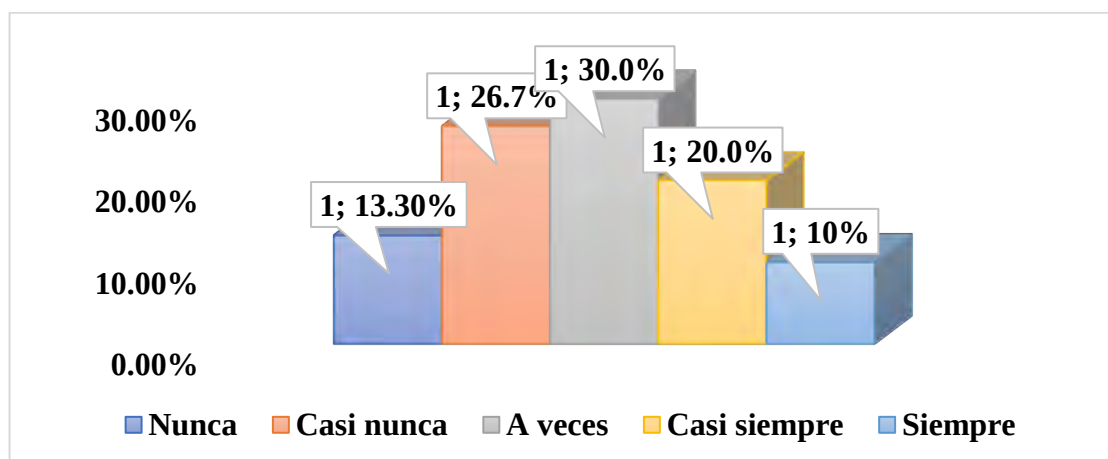
Organización

	N	%
Nunca	4	13.30%
Casi nunca	8	26.7%
A veces	9	30.0%
Casi siempre	6	20.0%
Siempre	3	10%

Nota: La tabla representa al indicador Organización

Figura31

Organización



Nota: La figura representa al indicador Organización

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿El indicador Organización se refleja cuando las tareas de tesorería están claramente estructuradas y planificadas? respondieron el 13.3% Nunca, 26.7% Casi nunca, 30% A veces, 20% Casi Siempre y el 10% Siempre.

Ítem 18: ¿Considera que la evaluación de los movimientos de tesorería permite detectar errores en los registros contables?

Tabla 30

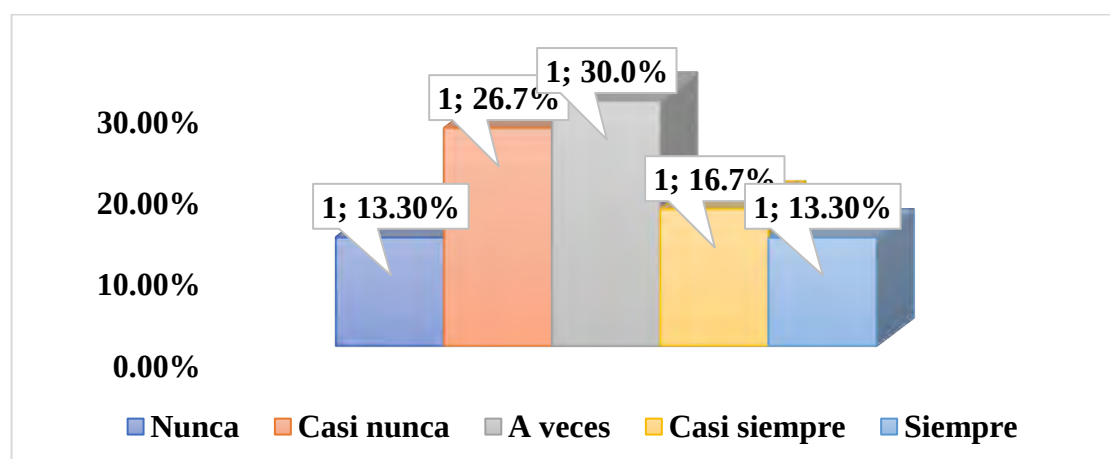
Evaluación

	N	%
Nunca	4	13.30%
Casi nunca	8	26.7%
A veces	9	30.0%
Casi siempre	5	16.7%
Siempre	4	13.30%

Nota: La tabla representa al indicador Evaluación

Figura32

Evaluación



Nota: La figura representa al indicador Evaluación

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que la evaluación de los movimientos de tesorería permite detectar errores en los registros contables? respondieron el 13.3% Nunca, 26.7% Casi nunca, 30% A veces, 16.7% Casi Siempre y el 13.3% Siempre.

Ítem 19: ¿Considero que la supervisión permite detectar errores o inconsistencias en los procesos de tesorería?

Tabla 31

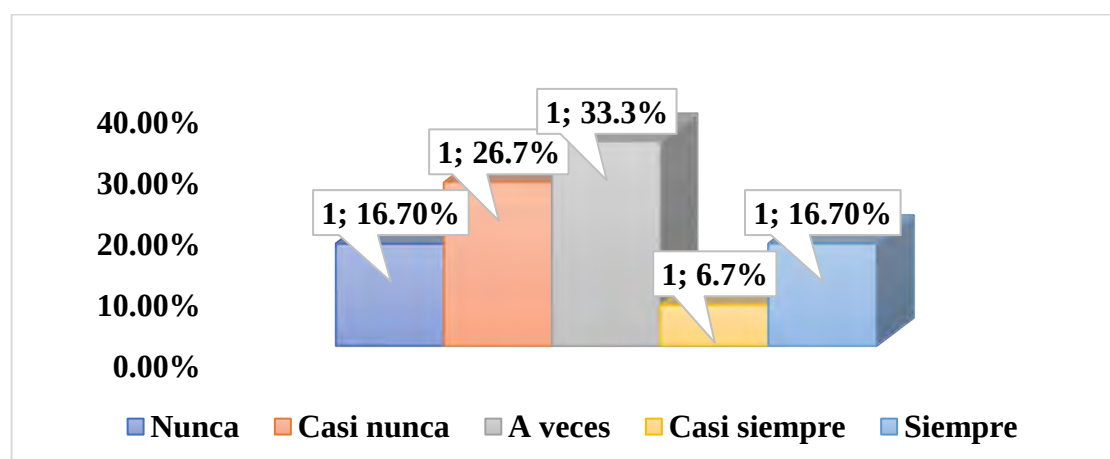
Supervisión

	N	%
Nunca	5	16.70%
Casi nunca	8	26.7%
A veces	10	33.3%
Casi siempre	2	6.7%
Siempre	5	16.70%

Nota: La tabla representa al indicador Supervisión

Figura33

Supervisión



Nota: La figura representa al indicador Supervisión

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considero que la supervisión permite detectar errores o inconsistencias en los procesos de tesorería? respondieron el 16.7% Nunca, 26.7% Casi nunca, 33.3% A veces, 6.7% Casi Siempre y el 16.7% Siempre.

Ítem 20: ¿Considera que la eficiencia permite realizar pagos y cobros de manera rápida y ordenada?

Tabla 32

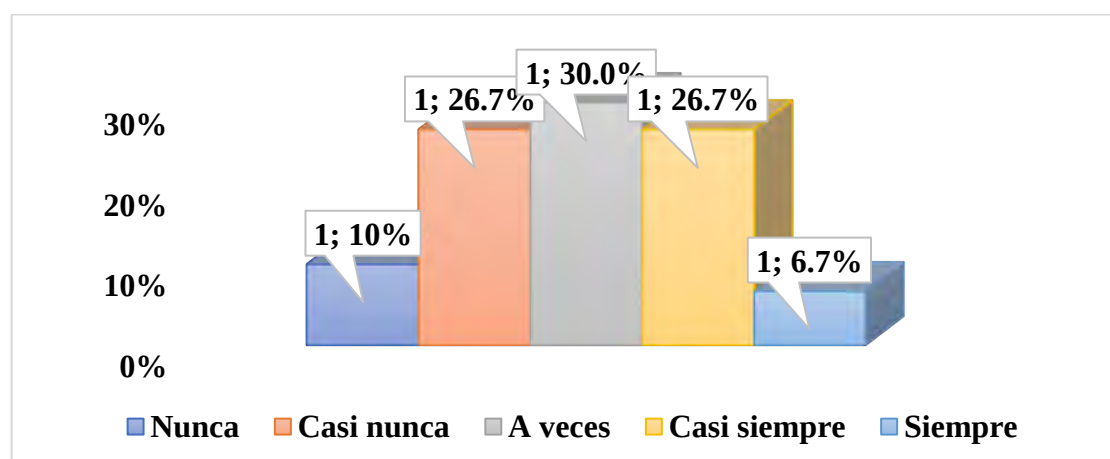
Eficiencia

	N	%
Nunca	3	10%
Casi nunca	8	26.7%
A veces	9	30.0%
Casi siempre	8	26.7%
Siempre	2	6.7%

Nota: La tabla representa al indicador Eficiencia

Figura34

Eficiencia



Nota: La figura representa al indicador Eficiencia

Interpretación

En base a la respuesta de los 30 colaboradores a la interrogante ¿Considera que la eficiencia permite realizar pagos y cobros de manera rápida y ordenada? respondieron el 10% Nunca, 26.7% Casi nunca, 30% A veces, 26.7% Casi Siempre y el 6.7% Siempre.

5.2. Pruebas de hipótesis

Prueba de normalidad

H0: Los datos tienen distribución normal

H1: Los datos no tienen distribución normal

Tabla33

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Modernización del Estado	0.680	30	0.000
Recursos económicos	0.785	30	0.000
Recursos financieros	0.785	30	0.000
Recursos humanos	0.433	30	0.000
Gestión de tesorería	0.545	30	0.000
Planificación	0.669	30	0.000
Dirección	0.765	30	0.000
Control	0.492	30	0.000

Nota: La tabla representa la prueba de normalidad de las variables y dimensiones

Interpretación

A partir del análisis de normalidad mostrado en La tabla, se examina la relación entre los grados de libertad (gl) y el tamaño de la muestra. Para ello, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk con el propósito de evaluar la distribución de los datos. Al revisar el valor de significancia (sig), se estableció la naturaleza de dicha distribución en función de las variables y dimensiones del estudio. Dado que el valor obtenido fue mayor a 0.05, se concluye que los datos no presentan una distribución normal, por lo que se consideran no paramétricos. En consecuencia, se recurrió a la prueba Rho de Spearman para contrastar las hipótesis. Esta elección responde no solo a criterios técnicos vinculados con la distribución de los datos, sino también a la necesidad de asegurar un análisis estadístico preciso y adecuado, que permita validar las hipótesis de la investigación con un alto nivel de confiabilidad.

Prueba de hipótesis general

H1: Si existe relación significativa entre modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025.

H0: No existe relación significativa entre modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025.

Tabla34

Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis general

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,982	4	0.002
Razón de verosimilitud	8.223	4	0.084
Asociación lineal por lineal	5.586	1	0.018
N de casos válidos	30		

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Para validar la hipótesis general, se llevó a cabo un análisis detallado mediante la prueba de chi-cuadrado, tomando como referencia los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los 30 colaboradores seleccionados como muestra del estudio. Los resultados mostraron un nivel de significancia inferior a 0.05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula. Este resultado evidencia de manera clara la presencia de una relación significativa entre modernización del estado y la gestión de tesorería.

OG: Determinar la relación entre la modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025.

Tabla35

Prueba de correlación de Spearman del objetivo general

		Modernización del Estado	Gestión de tesorería
Rho de Spearman	Modernización del Estado	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,819*
		N	0.000
	Gestión de tesorería	Coeficiente de correlación	30
		Sig. (bilateral)	,819*
		N	0.000

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Con el fin de alcanzar el objetivo general de la investigación, se empleó la prueba de Rho de Spearman, una técnica estadística apropiada para examinar las relaciones entre variables de carácter no paramétrico. Los resultados del análisis arrojaron un coeficiente de correlación de 0.819, lo que refleja una relación positiva y directa entre la modernización del estado y la gestión de tesorería.

Este resultado implica que, a medida que se fortalecen los procesos de modernización, orientados a la eficiencia, transparencia y optimización de recursos públicos, tiende a mejorar también la gestión de tesorería, entendida como la capacidad administrativa y financiera para planificar, ejecutar y controlar adecuadamente los fondos del sector público. En este sentido, la correlación observada respalda la idea de que los avances institucionales y tecnológicos en el aparato estatal inciden de manera favorable en las prácticas de administración financiera, contribuyendo a un manejo más efectivo y organizado de los recursos.

Prueba de hipótesis específicas 1

H1: Si existe relación significativa entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025

H0: No existe relación significativa entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025

Tabla36

Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis específico 1

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,553	4	0.000
Razón de verosimilitud	17.226	4	0.002
Asociación lineal por lineal	13.535	1	0.000
N de casos válidos	30		

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Para validar la hipótesis general, se llevó a cabo un análisis detallado mediante la prueba de chi-cuadrado, tomando como referencia los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los 30 colaboradores seleccionados como muestra del estudio. Los resultados mostraron un nivel de significancia inferior a 0.05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula. Este resultado evidencia de manera clara la presencia de una relación significativa entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería.

OE1: Determinar la relación entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025

Tabla 37

Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 1

			Modernización de los recursos económicos	Gestión de tesorería
Rho de Spearman	Modernización de los recursos económicos	Coeficiente de correlación	1.000	0,875**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	30	30
	Gestión de tesorería	Coeficiente de correlación	0,875**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	30	30

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Con el fin de alcanzar el objetivo general de la investigación, se empleó la prueba de Rho de Spearman, una técnica estadística apropiada para examinar las relaciones entre variables de carácter no paramétrico. Los resultados del análisis arrojaron un coeficiente de correlación de 0.875, lo que refleja una relación positiva y directa entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería.

Esto sugiere que a medida que se fortalecen los procesos de modernización de los recursos económicos, se generan condiciones más favorables para optimizar la gestión de tesorería. Desde una perspectiva estadística, este resultado indica una asociación positiva y directa de alta magnitud, lo que implica que ambas variables tienden a avanzar en la misma dirección: mejoras en la actualización y eficiencia de los recursos económicos se reflejan en un manejo más efectivo y organizado de las funciones de tesorería.

Prueba de hipótesis específicas 2

H1: Si existe relación significativa entre la modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025.

H0: No existe relación significativa entre la modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025.

Tabla38

Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis específico 2

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,212	4	0.184
Razón de verosimilitud	6.396	4	0.171
Asociación lineal por lineal	0.014	1	0.905
N de casos válidos	30		

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Para validar la hipótesis general, se llevó a cabo un análisis detallado mediante la prueba de chi-cuadrado, tomando como referencia los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los 30 colaboradores seleccionados como muestra del estudio. Los resultados mostraron un nivel de significancia inferior a 0.05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula. Este resultado evidencia de manera clara la presencia de una relación significativa entre la modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería.

OE2: Determinar la relación entre modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025.

Tabla 39

Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 2

		Modernización de los recursos financieros		Gestión de tesorería
Rho de Spearman	Modernización de los recursos financieros	Coeficiente de correlación	1.000	0.918
		Sig. (bilateral)		0.000
	Gestión de tesorería	N	30	30
		Coeficiente de correlación	0.918	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	30	30

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Con el fin de alcanzar el objetivo general de la investigación, se empleó la prueba de Rho de Spearman, una técnica estadística apropiada para examinar las relaciones entre variables de carácter no paramétrico. Los resultados del análisis arrojaron un coeficiente de correlación de 0.918, lo que refleja una relación positiva y directa entre modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería.

Este resultado sugiere que a medida que se implementan prácticas orientadas a actualizar y optimizar los recursos financieros, la gestión de tesorería tiende a mejorar de manera proporcional. Dicho hallazgo respalda la idea de que la incorporación de procesos modernos en el manejo de los recursos económicos no solo fortalece la capacidad administrativa, sino que también contribuye a una mayor eficiencia en la toma de decisiones financieras, en tanto que ambas variables avanzan de forma conjunta en un mismo sentido.

Prueba de hipótesis específicas 3

H1: Si existe relación significativa entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025.

H0: No existe relación significativa entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025.

Tabla40

Prueba de chi-cuadrado de la hipótesis específico 3

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,727	2	0.256
Razón de verosimilitud	3.669	2	0.160
Asociación lineal por lineal	2.622	1	0.105
N de casos válidos	30		

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Para validar la hipótesis general, se llevó a cabo un análisis detallado mediante la prueba de chi-cuadrado, tomando como referencia los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los 30 colaboradores seleccionados como muestra del estudio. Los resultados mostraron un nivel de significancia inferior a 0.05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula. Este resultado evidencia de manera clara la presencia de una relación significativa entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería.

OE3: Determinar la relación entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025.

Tabla 41

Prueba de correlación de Spearman del objetivo específico 3

			Modernización de los recursos humanos	Gestión de tesorería
Rho de Spearman	Modernización de los recursos humanos	Coeficiente de correlación	1.000	0.799
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	30	30
	Gestión de tesorería	Coeficiente de correlación	0.799	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	30	30

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Con el fin de alcanzar el objetivo general de la investigación, se empleó la prueba de Rho de Spearman, una técnica estadística apropiada para examinar las relaciones entre variables de carácter no paramétrico. Los resultados del análisis arrojaron un coeficiente de correlación de 0.799, lo que refleja una relación positiva y directa entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería.

Esta correlación evidencia que la transformación en la gestión del capital humano no solo impacta en el ámbito laboral y organizacional, sino que también se proyecta en la capacidad de la institución para administrar con mayor eficacia los flujos monetarios, optimizar la planificación presupuestaria y fortalecer los mecanismos de control financiero. En consecuencia, puede entenderse que la modernización del recurso humano actúa como un factor dinamizador que aporta a la sostenibilidad de los sistemas administrativos, facilitando la alineación entre las capacidades internas de la organización y los requerimientos de una gestión financiera más sólida y adaptada a las demandas actuales del entorno institucional.

5.3. Discusión de resultados

Para continuar con la discusión de los resultados, fue necesario evaluar la confiabilidad de los datos. Para ello, se utilizó la prueba de Alpha de Cronbach, la cual arrojó índices de (0.870 y 0.891) para cada variable, respectivamente. Estos hallazgos indican que las respuestas de los participantes muestran una alta consistencia interna, lo que sugiere que el cuestionario utilizado fue eficaz para medir las variables de interés de forma confiable.

Para alcanzar el objetivo general de la investigación, se empleó la prueba de Rho de Spearman, una técnica estadística apropiada para examinar las relaciones entre variables de carácter no paramétrico. Los resultados del análisis arrojaron un coeficiente de correlación de 0.819, lo que refleja una relación positiva y directa entre la modernización del estado y la gestión de tesorería. Este resultado implica que, a medida que se fortalecen los procesos de modernización, orientados a la eficiencia, transparencia y optimización de recursos públicos, tiende a mejorar también la gestión de tesorería, entendida como la capacidad administrativa y financiera para planificar, ejecutar y controlar adecuadamente los fondos del sector público. En este sentido, la correlación observada respalda la idea de que los avances institucionales y tecnológicos en el aparato estatal inciden de manera favorable en las prácticas de administración financiera, contribuyendo a un manejo más efectivo y organizado de los recursos.

Los resultados hallados son contrastados por: Blutman y Hoya (2019), indican que los sistemas de gestión de recursos humanos desempeñan un papel crucial en el funcionamiento gubernamental al asegurar un servicio civil profesional basado en mérito, capacidad y eficacia. Esto se plantea con el objetivo de lograr mejoras significativas en los modelos de gestión en su área de recaudación. Así mismo Smitmans (2019), señala que la modernización del Estado es esencial para adaptarse a las cambiantes necesidades de la sociedad, el desarrollo y la gobernabilidad democrática. Este razonamiento se fundamenta en la idea de

que el uso de indicadores de desempeño puede elevar la eficiencia de las agencias públicas y satisfacer las demandas sociales. En este sentido, la implementación de estos indicadores podría transformar la mentalidad burocrática, orientándola hacia un enfoque centrado en la prestación de servicios y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Como también Landeta (2019) menciona que cumplir con los parámetros establecidos en la meta 8.3 del ODS 8 sino que también otorga herramientas que permitan contribuir al proceso de modernización el sector productivo en el país, este estudio se desarrolló bajo un marco metodológico de tipo mixta, donde se concluyó que, al finalizar esta investigación, el Banco de Ideas no solo cumple con la meta 8.3 del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, relacionada con el fomento del empleo productivo y el emprendimiento, sino que también se posiciona como una herramienta clave de modernización e impulso para el sector productivo ecuatoriano. Su estructura y funcionamiento contribuyen al fortalecimiento de la innovación, apoyando el desarrollo económico sostenible y promoviendo nuevas oportunidades para los emprendedores del país. De la misma forma Chipana Huaman (2025) mencionan que la mayoría de los trabajadores municipales perciben que tanto la contabilidad gubernamental como la gestión de tesorería se encuentran en un nivel regular. Específicamente, el 69,4 % considera que la contabilidad gubernamental está en un nivel regular, el 22,6 % la califica como deficiente y solo el 8,1 % la ubica en un nivel alto. En cuanto a la gestión de tesorería, el 62,9 % también la evalúa como regular, el 25,8 % como alta y el 11,3 % como deficiente. Estos resultados reflejan una necesidad de mejora en ambas áreas. Además, se obtuvo una correlación positiva alta entre las dos variables, lo que indica que, a medida que se optimice el manejo de la contabilidad gubernamental, también se mejorará significativamente la gestión de la tesorería en la municipalidad analizada.

Para alcanzar el objetivo específico 01 de la investigación, se empleó la prueba de Rho de Spearman, una técnica estadística apropiada para examinar las relaciones entre variables

de carácter no paramétrico. Los resultados del análisis arrojaron un coeficiente de correlación de 0.875, lo que refleja una relación positiva y directa entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería. Esto sugiere que a medida que se fortalecen los procesos de modernización de los recursos económicos, se generan condiciones más favorables para optimizar la gestión de tesorería. Desde una perspectiva estadística, este resultado indica una asociación positiva y directa de alta magnitud, lo que implica que ambas variables tienden a avanzar en la misma dirección: mejoras en la actualización y eficiencia de los recursos económicos se reflejan en un manejo más efectivo y organizado de las funciones de tesorería.

Los resultados hallados son contrastados por: Guisao (2021), indica que la modernización, orientada a mejorar la calidad de vida y promover la paz, requiere inversiones para potenciar la capacidad de la entidad, asegurando un uso eficiente de sus recursos públicos. Así mismo Arévalo y Bardales (2020) señalan que la evaluación desempeña un papel crucial en la gestión pública dentro del contexto de la modernización del Estado. Esto se debe a que posibilita la determinación de las condiciones, funciones, toma de decisiones e intervenciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos institucionales. Además, la evaluación juega un papel fundamental al identificar las capacidades y competencias desarrolladas por el personal, brindando la oportunidad de dirigirse hacia un enfoque diferente que favorezca el desarrollo institucional y garantice la sostenibilidad, incluso en medio de crisis económicas. Es importante destacar que existen acciones que no dependen exclusivamente de recursos financieros, sino también del comportamiento de los colaboradores. Como también Fernández y Lagos (2022) mencionan que existe una relación positiva y significativa entre el Control Interno y la Gestión de Tesorería en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huamanga, Ayacucho, durante el año 2020. Esto se evidenció mediante un coeficiente de correlación

Rho de Spearman de 0.910, con un nivel de significancia de 0.05 y un 95 % de nivel de confianza, lo cual respalda consistentemente los resultados de la investigación. En este sentido, se determina que, a mayor cumplimiento y fortalecimiento del control interno, se logra una mejora sustancial en la gestión de tesorería. Si se alcanzara un nivel óptimo del 100 % en el control interno, se podría optimizar significativamente la ejecución de obras, convirtiéndose en un factor diferenciador positivo frente a otras entidades del mismo sector.

Para alcanzar el objetivo específico 02 de la investigación, se empleó la prueba de Rho de Spearman, una técnica estadística apropiada para examinar las relaciones entre variables de carácter no paramétrico. Los resultados del análisis arrojaron un coeficiente de correlación de 0.918, lo que refleja una relación positiva y directa entre modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería. Este resultado sugiere que a medida que se implementan prácticas orientadas a actualizar y optimizar los recursos financieros, la gestión de tesorería tiende a mejorar de manera proporcional. Dicho hallazgo respalda la idea de que la incorporación de procesos modernos en el manejo de los recursos económicos no solo fortalece la capacidad administrativa, sino que también contribuye a una mayor eficiencia en la toma de decisiones financieras, en tanto que ambas variables avanzan de forma conjunta en un mismo sentido.

Los resultados hallados son contrastados por: Linarez (2019) indican con base en el análisis estadístico realizado, que el coeficiente de correlación obtenido fue de 0.601. Este resultado evidencia la existencia de una relación significativa y de magnitud media entre la Modernización del Estado peruano y la Gestión Pública en el contexto del año 2021. Lo anterior permite afirmar que los avances en los procesos de modernización del aparato estatal han tenido un impacto considerable en la manera en que se gestiona lo público, contribuyendo a una mejora en la eficiencia, transparencia y calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Así mismo Diaz (2020) señala que, en la actualidad, la ciudadanía

exige un Estado con mayor presencia, eficacia y capacidad para brindar servicios públicos de calidad. En respuesta a esta demanda, en 2013 el Estado peruano implementó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, en el marco de la Ley de Modernización de la Gestión del Estado, aplicable a todas las entidades públicas. Esta política tiene como finalidad promover una gestión orientada a resultados, que permita la producción eficiente de bienes y servicios alineados con las expectativas ciudadanas, mediante el uso responsable de los recursos públicos. En este contexto, la Gestión de la Tesorería Gubernamental se posiciona como un componente clave, ya que garantiza la ejecución oportuna de pagos y facilita la provisión de servicios estatales. Asimismo, la incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la administración financiera del Estado fortalece la toma de decisiones al ofrecer información actualizada y confiable. Como también Soto (20221) menciona que el 27,9 % de los encuestados percibía que la modernización de la gestión pública se encontraba en un nivel inicial, lo cual evidencia que aún existen aspectos importantes por mejorar en la calidad del servicio que se brinda a los ciudadanos. De manera coincidente, ese mismo porcentaje consideró que los jefes de área presentaban un bajo nivel de liderazgo en la dirección de su personal. Asimismo, se obtuvo una correlación de 0,761 mediante la prueba estadística Rho de Spearman, lo que demuestra una relación directa y moderada entre la modernización de la gestión pública y la capacidad de liderazgo en las entidades evaluadas.

Para alcanzar el objetivo específico 03 de la investigación, se empleó la prueba de Rho de Spearman, una técnica estadística apropiada para examinar las relaciones entre variables de carácter no paramétrico. Los resultados del análisis arrojaron un coeficiente de correlación de 0.799, lo que refleja una relación positiva y directa entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería. Esta correlación evidencia que la transformación en la gestión del capital humano no solo impacta en el ámbito laboral y

organizacional, sino que también se proyecta en la capacidad de la institución para administrar con mayor eficacia los flujos monetarios, optimizar la planificación presupuestaria y fortalecer los mecanismos de control financiero. En consecuencia, puede entenderse que la modernización del recurso humano actúa como un factor dinamizador que aporta a la sostenibilidad de los sistemas administrativos, facilitando la alineación entre las capacidades internas de la organización y los requerimientos de una gestión financiera más sólida y adaptada a las demandas actuales del entorno institucional.

Los resultados hallados son contrastados por: Morante (2019) indican que la gestión estratégica del Área de Tesorería tiene un alto grado de incidencia en la mejora del capital de trabajo de la empresa Comercial Voltimax S.A.C. Este impacto se evidencia a través de la aplicación de políticas, métodos y acciones propias de tesorería, las cuales contribuyen significativamente a optimizar e innovar la gestión del capital de trabajo, fortaleciendo así la eficiencia financiera y operativa de la organización. Así mismo Puma y Huaranca (2024) señalan que la modernización del Estado influye significativamente en la mejora de la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital de Wanchaq. La prueba Tau-b de Kendall arrojó un coeficiente de correlación de 0.797, con un nivel de significancia menor a 0.05, lo que confirma la hipótesis planteada. Este impacto positivo se debe al fortalecimiento de los recursos económicos, financieros y humanos, así como a la precisión en la determinación de deudas, la eficacia en la cobranza y la adecuada aplicación de sanciones tributarias. Como también Cuba y Ramirez (2024) señalan que existe una relación significativa y directa entre el control interno y la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2022. Esta afirmación se sustenta en los resultados de la prueba chi cuadrado ($p = 0.001 < 0.05$) y en un coeficiente de correlación Rho de 0.895, que indica una relación alta entre ambas variables. Estos resultados evidencian que un control interno sólido contribuye de manera decisiva a una gestión de tesorería más eficiente.

CONCLUSIONES

- Se concluye que existe una relación significativa entre la modernización del Estado y la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025, lo que evidencia que los procesos de innovación institucional, la adopción de herramientas tecnológicas y la implementación de prácticas administrativas más eficientes inciden directamente en la optimización del manejo de los recursos financieros. Este hallazgo permite sostener que la modernización no solo contribuye a mejorar la transparencia y el control en la administración pública, sino que también fortalece la capacidad de las entidades locales para responder de manera más efectiva a las demandas ciudadanas, promoviendo una gestión financiera ordenada, sostenible y alineada con los principios de buen gobierno.
- Se concluye que la modernización de los recursos económicos mantiene una relación significativa con la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, en el año 2025. Este hallazgo permite afirmar que los procesos orientados a actualizar, optimizar y transparentar el uso de los recursos económicos se vinculan directamente con una administración financiera más eficiente, ordenada y capaz de responder a las necesidades institucionales. En este sentido, la gestión de tesorería no solo se beneficia de mecanismos modernos de control y planificación, sino que también se fortalece a través de una adecuada asignación de recursos, lo que contribuye al cumplimiento de objetivos administrativos y al mejor desempeño de la entidad pública en beneficio de la comunidad.
- Se concluye que la modernización de los recursos financieros guarda una relación significativa con la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025. Este hallazgo permite afirmar que los

procesos orientados a la actualización, optimización y mejor control de los recursos financieros inciden directamente en la capacidad de la entidad para administrar con mayor eficacia los fondos públicos, garantizar la transparencia en el uso de los mismos y fortalecer la sostenibilidad institucional. En este sentido, la modernización financiera no solo se convierte en un instrumento de apoyo técnico, sino también en un eje estratégico que favorece la toma de decisiones oportunas, la planificación adecuada y la eficiencia operativa, aspectos que contribuyen de manera decisiva al cumplimiento de los objetivos municipales y al desarrollo local.

- Se concluye que la modernización de los recursos humanos mantiene una relación significativa con la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco, 2025. Este hallazgo permite afirmar que las mejoras en la administración del talento humano, orientadas hacia la actualización de procesos, el fortalecimiento de capacidades y la incorporación de prácticas innovadoras, se vinculan directamente con una gestión financiera más eficiente, transparente y organizada. En este sentido, la evidencia obtenida resalta la importancia de comprender la gestión de las personas como un factor determinante para optimizar la administración de los recursos económicos municipales, lo cual contribuye a una mayor sostenibilidad institucional y al logro de resultados que responden de manera más efectiva a las necesidades de la comunidad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo fortalecer los procesos de modernización de los recursos humanos mediante la implementación de programas de capacitación continua, la incorporación de herramientas tecnológicas en la gestión del talento y la promoción de una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la transparencia. La evidencia de una relación significativa entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería demuestra que la mejora en las competencias del personal, así como la actualización de procedimientos administrativos, repercute directamente en una administración financiera más ordenada, eficiente y confiable. En este sentido, se sugiere priorizar iniciativas que fomenten el desarrollo de habilidades técnicas y de gestión, la evaluación permanente del desempeño, y la optimización de procesos internos, con el propósito de asegurar que la administración de los recursos económicos responda de manera efectiva a las necesidades de la población y contribuya al fortalecimiento institucional de la municipalidad.
- Se recomienda a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo priorizar la implementación de estrategias de modernización en la administración de los recursos económicos, considerando que esta práctica guarda una relación significativa con la eficiencia de la gestión de tesorería. Ello implica promover el uso de sistemas tecnológicos actualizados para el control financiero, establecer mecanismos de transparencia en la recaudación y ejecución presupuestaria, así como fortalecer las capacidades técnicas del personal encargado de estas funciones mediante programas de capacitación permanente. De esta manera, se contribuirá no solo a mejorar la planificación y el uso racional de los recursos disponibles, sino también a optimizar los procesos de control interno y rendición de

cuentas, generando mayor confianza en la ciudadanía y consolidando una administración pública más eficiente, ordenada y alineada con las necesidades del distrito.

- Se recomienda a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo fortalecer los procesos de modernización de los recursos financieros mediante la incorporación de herramientas tecnológicas actualizadas, la implementación de sistemas de control interno más eficientes y la capacitación continua del personal encargado de la tesorería. Esta acción permitirá que la gestión de tesorería sea más ágil, transparente y alineada con los principios de eficiencia administrativa, garantizando un uso adecuado de los fondos municipales y una respuesta oportuna a las demandas de la ciudadanía. Asimismo, resulta pertinente promover una cultura organizacional orientada a la innovación y la responsabilidad en el manejo de los recursos, de manera que las decisiones financieras no solo optimicen la operatividad interna, sino que también fortalezcan la confianza de la población en la administración pública.
- Se recomienda a los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo fortalecer e impulsar la modernización de los recursos humanos como un eje estratégico para optimizar la gestión de tesorería. Para ello, resulta necesario implementar programas permanentes de capacitación y actualización profesional orientados a la adquisición de competencias técnicas y administrativas, así como a la integración de herramientas digitales que faciliten procesos más eficientes y transparentes en el manejo de los recursos financieros. Asimismo, es pertinente promover una cultura organizacional basada en la innovación, la responsabilidad y la mejora continua, de manera que el personal pueda responder con mayor eficacia a las demandas ciudadanas y a los desafíos propios de la administración pública. La

articulación de estas acciones no solo permitirá un desempeño más eficiente de la tesorería, sino que también contribuirá al fortalecimiento institucional, incrementando la confianza de la población en la gestión municipal y garantizando un uso responsable y sostenible de los recursos.

REFERENCIAS

- Puma Huisa, J. A., & Huarancca Subilete, W. (2024). Modernización del estado y recaudación del impuesto predial en la municipalidad distrital de Wanchaq, 2020-2023. Cusco-Perú. Obtenido de https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/9410/253T20240806_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Álvarez, J. (2004). Manual del Sistema Nacional de Tesorería. Lima: Pacífico.
- Araiza Martínez, V. (2014). La evolución de la función de la tesorería en las empresas. Obtenido de https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/bt1_tesoreria_2014.pdf
- Arévalo, F. S. (2020). Evaluación según modernización del Estado en la gestión municipal, 2020. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 914-935. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.131
- Argudo , C. (2018). Obtenido de <https://n9.cl/procesoadministrativo>
- Blutman, G., & Hoya, A. (2019). Reinventado la rueda-cuadrada: el empleo en la modernización del Estado argentino (2015-2019). Revista Electrónica de Administración. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.244.90047>
- Carrasco, S. (2019). Metodologia de la Investigacion Cientifica (Vol. 2da Edicion). Lima Peru: San Marcos. Obtenido de https://www.academia.edu/26909781/Metodologia_de_La_Investigacion_Cientifica_Carrasco_Diaz_1_
- Chavetano , I. (2015). Gestión de Talento Humano. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/2015/01/04/segun-los-autores-existen-distintos-conceptos-sobre-la-administracion-de-recursos-humanos/#:~:text=La%20ARH%20es%20el%20conjunto%20integral%20de%20actividades%20de%20especialistas,y%20competitiva>
- Chipana Huaman, K. (2025). La contabilidad gubernamental y la gestión de tesorería en la Municipalidad Distrital de Ancco Huayllo Uripa 2023. Andahuaylas- Apurímac - Perú. Obtenido de <https://repositorio.utea.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0f831681-8bbf-4ea0-b41d-f34b25bf3672/content>

- Contraloría General de la República . (2016). "Control Interno". Obtenido de Contraloría General de la República : https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf
- Cruz Chimal , J., & Jiménez Pérez, V. (2021). gestiopolis.com. Obtenido de Etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control: <https://www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/>
- Cuba Palomino, V. M., & Blas Ramirez, L. C. (2024). Control interno y gestión de tesorería en la municipalidad de la provincia del cusco – 2022. Cusco-Perú. Obtenido de https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/8889/253T20240376_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- D.S. N° 004-2013-PCM. (2013). CDN. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357174/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Dávalos, M., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, 116-185.
- Diaz Chira, I. P. (2020). Procesos de mejora a la gestión de la tesorería en el marco de la política nacional de modernización en el ministerio de justicia y derechos humanos: análisis del periodo 2014-2017. Lima-Perú. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7868649a-ece9-4540-bc0d-f1a21c492643/content>
- Eliseu Santandreu. (2022). Gestion de tesoretia. España: Coordinador de Formación del Centre Metal.lúrg.
- Enciclopedia Económica. (2018). Objetivos. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/objetivos/>
- Fernández Chaucca , K., & Lagos Gutiérrez , R. (2022). Control Interno y Gestión de Tesorería en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huamanga, Ayacucho – 2020. Huancayo-Perú. Obtenido de https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/4843/T037_71010685_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Francisco López, J. (2019). economipedia.com. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

- González López, E. (2018). Consejo de Estado - Sala de Consulta y Servicio Civil. Obtenido de Gobierno de Colombia: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=88979>
- González Martínez, R. (2019). Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Guisao Álvarez, J. (2021). Modernización estatal como necesidad para el futuro: el Frente Nacional, 1958-1974. Historelo. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/historelo/article/view/93709/81789>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación 6TA Edición. México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Landeta Ipiates, A. E. (2019). El proceso de modernización del sector productivo ecuatoriano a través del cumplimiento de la meta 8.3 del ods 8 en el proyecto banco de ideas durante el periodo 2015 – 2017. Quito – Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/24dd9dcb-fb1f-4543-ad9e-ef22c14dfced/content>
- Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. (2002). Obtenido de <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/cetsar/ley-modernizacion.pdf>
- Linarez Melendez, E. (2019). Modernización del Estado Peruano en la Gestión Pública al 2021. Lima-Perú. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5b5fd7e2-287b-4a43-b670-000f6b05d0b2/content>
- MEF. (2013). MEF. Obtenido de http://190.102.131.45/transparencia/pdf/presupuesto/Glosario_Terminos_Presupuestos_2013.pdf
- MEF. (2018). Modernización del Estado. Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/24CE2670822F266A05257C0B000CAF43/\\$FILE/Modernizacion_Estado.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/24CE2670822F266A05257C0B000CAF43/$FILE/Modernizacion_Estado.pdf)
- Montero Valdiviezo, C. (2019). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública - D.S. N° 004-2013-PCM. Obtenido de https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/4260_5_modern_gestion_public_carmen_montero.pdf
- Morales , F. (2020). Obtenido de <https://n9.cl/hfz6s>

- Morante Reyes, C. A. (2019). La gestión estratégica del área de tesorería y la mejora del capital de trabajo de la empresa Voltimax SAC, propuesta actual. Lima-Perú. Obtenido de https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/8244/UNFV_FCFC_Morantes_Reyes_Cesar_Titulo_profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacheco , J. (2019). Webyempresas. Obtenido de <https://n9.cl/jmoy6>
- PCM. (2020). Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>
- Pérez Porto, J. M. (2021). definicion.de. Obtenido de <https://definicion.de/recursos-economicos/>
- Pisconte Uzuriaga , J. (2019). Academia.edu. Obtenido de <https://n9.cl/2q5br>
- R&C Consulting. (2014). rc-consulting.org. Obtenido de Diferencia entre el Sistema Nacional de Tesorería y Gestión de Tesorería Gubernamental: <https://rc-consulting.org/blog/2014/11/la-gestion-de-tesoreria-gubernamental/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20Ministerio%20de%20Econom%C3%ADas,fuente%20de%20financiamiento%20y%20uso>
- Raffino, M. E. (2020). Obtenido de <https://n9.cl/8iu7>
- Raffino, M. E. (2020). Obtenido de <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- Rodriguez. (2020). Obtenido de <https://www.significados.com/evaluacion/>
- Rus Arias, E. (23 de diciembre de 2019). Economipedia. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/recursos-financieros.html#:~:text=Los%20recursos%20financieros%20son%20aquellos,efectivo%20y%20sus%20equivalentes%20l%C3%ADquidos.>
- Sánchez Galán, J. (2018). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/eficiencia.html>
- Smitmans, P. (2019). Modernización del Estado e Indicadores de Desempeño del Sector Público. Ensayos de política Económica. Obtenido de <https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/ENSAYOS/article/view/2463>
- Soto Cristobal , F. T. (20221). Modernización de la gestión pública y su relación con las competencias gerenciales en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, 2020. Lima-Perú. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10067/1/IV_PG_MG_P_TE_Soto_Cristobal_2021.pdf

- Terrazas Pastor, R. (2014). "Planificación y programación de operaciones". Revista Perspectivas, 7-32.
- Villacorta, A. G. (31 de 08 de 2022). esan.edu.pe. Obtenido de ¿Qué es la gestión de tesorería?: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-gestion-de-tesoreria-y-por-que-tu-empresa-la-necesita>

ANEXOS

Anexo I: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	
General	General	General	
¿Cuál es la relación entre la modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025?	Determinar la relación entre la modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025	Existe relación significativa entre modernización del estado y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025	Varia Mode Estad
			Dime
Específico	Específico	Específico	
¿Cuál es la relación entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025?	Determinar la relación entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025	Existe relación significativa entre la modernización de los recursos económicos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025	Recur Recur
			Recur
¿Cuál es la relación entre la modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025?	Determinar la relación entre la modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025	Existe relación significativa entre la modernización de los recursos financieros y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025	Varia Gestió
¿Cuál es la relación entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025?	Determinar la relación entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025	Existe relación significativa entre la modernización de los recursos humanos y la gestión de tesorería de la municipalidad distrital de Ollantaytambo, Urubamba-Cusco,2025	Dime Planif
			Direc Contr

Nota: La tabla representa la matriz de consistencia del estudio

Anexo II: Matriz operacional

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dim
Modernización del Estado	PCM (2020) la política de modernización del Estado busca guiar, coordinar y promover en todas las entidades públicas un proceso integral de transformación orientado a una gestión pública enfocada en resultados concretos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y contribuyan al desarrollo nacional.	Montero (2019) sostiene que la modernización del Estado implica un proceso integral de transformación técnica y política, orientado a mejorar el desempeño de las instituciones públicas mediante el fortalecimiento de las habilidades y actitudes de sus miembros, con el objetivo de lograr una gestión más eficiente y efectiva de los recursos públicos.	Re econ
			Re fin
			Re hu
Gestión de tesorería	R&C Consulting (2014) La gestión de tesorería consiste en la organización y aplicación de normas, procesos y herramientas que permiten administrar los recursos económicos del sector público, sin importar de dónde provengan ni en qué se utilicen. Su objetivo principal es asegurar un manejo responsable, eficiente y transparente de los fondos públicos, dentro de un marco de control fiscal y buena administración.	MEF (2020) Es el conjunto de normas, procesos y herramientas que permiten administrar adecuadamente los fondos públicos en las entidades del Estado, sin importar su origen o destino. Esta gestión se realiza mediante la planificación, dirección y control de los recursos, buscando un uso eficiente y transparente.	Plan
			Dir
			C

Nota: La tabla representa la matriz operacional del estudio

Anexo III: Matriz de Instrumentos

Variable de estudio	Dimensiones	Indicadores	Items
Modernización del Estado	Recursos económicos	Inmuebles	¿Los procesos de modernización contemplan mejoras en el mantenimiento de los inmuebles? ¿Considera que los inmuebles de la municipalidad cuentan con un adecuado mantenimiento?
		Maquinarias	¿Se realiza un mantenimiento adecuado y oportuno de las maquinarias?
		Equipos	¿Considera que los equipos proporcionados por la municipalidad son adecuados?
	Recursos financieros	Asignación presupuestal	¿Considera que la asignación presupuestal en su área es suficiente?
		Calendarización	¿Considera que la calendarización de los recursos financieros es adecuada para el departamento?
		Programación	¿Con qué frecuencia se evalúa la Programación de los recursos financieros de la dependencia?
	Recursos humanos	Personal nombrado	¿Considera que el personal nombrado en su área recibe capacitación adecuada?
		Personal contratado	¿Considera que el personal contratado en su área cumple con los requisitos necesarios?
		Personal auxiliar	¿Considera que el personal auxiliar cuenta con las herramientas necesarias para trabajar correctamente?
Gestión de tesorería	Planificación	Objetivos	¿Considera que los objetivos de la gestión de tesorería se definen de manera clara y concreta?
		Programación	¿La institución comunica de manera oportuna los objetivos y metas de la gestión de tesorería?
		Disponibilidad presupuestal	¿El indicador Programación facilita que los pagos y cobros se realicen de manera oportuna? ¿Considera que la disponibilidad presupuestal se encuentra acorde a las actividades?
	Dirección	Coordinación	¿Considera que la Coordinación asegura que las decisiones se tomen de manera organizada?
		Concertación	¿Considera que en su área se promueve la concertación de las actividades?
		Organización	¿El indicador Organización se refleja cuando las tareas de la gestión de tesorería se realizan de manera organizada?
	Control	Evaluación	¿Considera que la evaluación de los movimientos de tesorería permite detectar errores o inconsistencias?
		Supervisión	¿Considero que la supervisión permite detectar errores o inconsistencias?
		Eficiencia	¿Considera que la eficiencia permite realizar pagos y cobros de manera oportuna?

Nota: La tabla representa la matriz de instrumentos



	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	
2	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	5	4	2	4	
3	5	5	4	5	5	5	5	3	2	3	5	4	5	5	
4	5	5	4	5	5	5	2	3	2	3	5	3	3	5	
5	2	5	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	4	2	
6	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	
7	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	
9	2	2	2	2	2	2	4	2	2	5	5	2	3	5	
10	3	2	2	3	3	2	5	2	3	5	4	5	3	4	
11	3	4	2	4	2	2	4	2	3	5	5	2	3	3	
12	3	4	3	4	2	5	5	2	3	4	4	5	2	5	
13	3	4	3	4	4	2	5	2	3	5	5	4	2	5	
14	2	4	3	2	2	2	5	2	3	4	2	5	2	5	
15	2	5	4	4	4	4	4	2	2	5	2	4	4	3	
16	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	
17	4	3	2	4	3	4	4	3	2	5	5	4	2	3	
18	5	5	3	5	3	5	5	3	2	4	5	5	3	3	
19	5	5	3	4	3	5	5	5	2	3	5	4	3	3	
20	2	5	3	5	3	4	3	2	3	3	2	5	4	2	
21	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	
22	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
24	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	
25	2	2	2	3	3	2	3	2	4	3	2	4	3	2	
26	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	
29	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	5	3	4	
30	3	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	